

**Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava**

**Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství**

**Katedra kontroly a řízení jakosti**

Aspekty interního auditu systému managementu kvality malé společnosti.

Aspects of Internal Audit of Quality Management System in a Small Company

## **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

## Zadání bakalářské práce

Student: **Michaela Vajdová**

Studijní program: B3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů

Studijní obor: 3902R041 Management jakosti

Téma: **Aspekty interního auditu systému managementu kvality malé společnosti**  
**Aspects of Internal Audit of Quality Management System in a Small Company**

### Zásady pro vypracování:

1. Proces interního auditu systému managementu kvality
2. Charakteristika provádění interního auditu v malých společnostech dle ISO 19011, VDA 6.1 a VDA 6.3.
3. Analýza vhodnosti a účinnosti stávajícího procesu interního auditu systému managementu kvality ve vybraných společnostech
4. Návrh procesu interního auditu pro malé společnosti s využitím norem VDA 6.1 a VDA 6.3.
5. Realizace interního auditu v malé společnosti s využitím norem VDA 6.1 a VDA 6.3.

### Seznam doporučené odborné literatury:

1. NENADÁL, J. - NOSKIEVIČOVÁ, D. - PETŘÍKOVÁ, R. - PLURA, J. - TOŠENOVSKÝ, J. Moderní management jakosti. Principy, postupy a metody. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7
2. PHILLIPS, Ann W. Interní audit ISO 9001:2008 snadno a efektivně : nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audit. Vyd. 3 Praha : Česká společnost pro jakost, 2009, 168 s. + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-02-02167-4 (brož.)
3. ASBURY, Stephen a Peter ASHWELL. Health and safety, environment and quality audits: principy,

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Šárka Janků, Ph.D.**

Konzultant bakalářské práce: **Ing. Ivo Šnajdr**

Datum zadání: 29.11.2013

Datum odevzdání: 30.04.2014



prof. Ing. Jiří Plura, CSc.  
vedoucí katedry

prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.  
děkan fakulty

## **Zásady pro vypracování bakalářské práce**

### **I.**

Bakalářskou prací (dále jen BP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

### **II.**

#### **Uspořádání bakalářské práce:**

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list                              | 6. Obsah BP                  |
| 2. Originál zadání BP                        | 7. Textová část BP           |
| 3. Zásady pro vypracování BP                 | 8. Seznam použité literatury |
| 4. Prohlášení + místopřísežné prohlášení     | 9. Přílohy                   |
| 5. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky |                              |

ad 1) Titulní list je koncipován podle požadavků příslušné oborové katedry. Měl by korespondovat s podobou vnějších desek (viz část III) doplněnou o název práce, umístěný nad spojením **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**.

ad 2) Originál zadání BP obdrží student na oborové katedře.

ad 3) Tyto „Zásady pro vypracování bakalářské práce“ následují za originálem zadání BP. („Zásady pro vypracování bakalářské práce“ jsou ke stažení na webových stránkách fakulty).

ad 4) Prohlášení + místopřísežné prohlášení je napsané na zvláštním listu (ke stažení na webových stránkách fakulty) a je vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání BP. V případě, že BP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listu vloženo prohlášení spolupracující právnícké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním BP.

ad 5) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listu česky a anglicky v rozsahu max. jedné strany pro obě jazykové verze.

ad 6) Obsah BP se uvádí na zvláštním listu. Zahrnuje názvy všech číslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části BP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 7) Textová část BP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním BP;
- Vlastní rozpracování BP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků BP z hlediska stanoveného zadání.

BP nemusí obsahovat experimentální (aplikační) část.

BP bude zpracována v rozsahu min. 25 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury).

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující doporučené úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý



# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 - školní dílo);
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo - bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že odevzdáním své bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně.

V Ostravě ..... 28. 4. 2014

.....  
podpis (jméno a příjmení studenta)

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je navrhnout novou metodiku k provádění interních auditů s využitím standardů VDA, která bude využitelná v různých typech malých organizací. Teoretická část je zaměřena na problematiku interních auditů v systémech managementu kvality. Nejprve je proveden výklad některých důležitých pojmů převzatých z normy ČSN EN ISO 9000:2006. Dále je uveden popis systému managementu kvality, jeho principy a koncepce. Následuje kapitola Audit, kde jsou objasněny druhy auditu a jejich srovnání, jsou uvedeny cíle auditu, jeho přínosy, účastníci a průběh. Poté je popsána funkce interního auditora a etický kodex. V praktické části jsou nejprve představeny organizace MSM Steel spol s.r.o. a KAVOPLYN s.r.o., jejich stávající průběh interního auditu a provedena analýza vhodnosti a účinnosti tohoto procesu. Následuje stěžejní část práce, ve které je popsána nově vytvořená metodika a s ní související checklist. V závěru práce je zhodnocení přínosů.

### **Klíčová slova:**

System managementu kvality, interní audit, auditor, checklist, VDA 6.1, VDA 6.3.

## **ABSTRACT**

The aim of this work is to propose a new methodology to conduct internal audits using the VDA standards which will be useful in various types of a small organizations. The theoretical part is focused on the issue of internal audits in quality management systems. Firstly there is an interpretation of some important concepts which are taken from the ČSN EN ISO 9000:2006. The following part is a description of the quality management system, his principles and concept. The next chapter is Audit, where are explained types of audit and their comparison, there are specified the audit objectives, benefits, participants and process. After that there is description of the function of the internal auditor and the ethical code. Firstly in the practical part there is introduction of organizations MSM Steel spol s.r.o. and KAVOPLYN s.r.o., their current process of internal audit and an analysis of the appropriateness and effectiveness of this process. The following part is the fundamental part of the work, which describes the newly developed methodology and the checklist related to it. In conclusion there is the evaluation of the benefits.

### **Key words:**

Quality management system, internal audit, auditor, checklist, VDA 6.1, VDA 6.3.

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé práce Ing. Šárce Janků, Ph.D za cenné rady a připomínky, které mi poskytla a také Ing. Ivo Šnajdrovi za jeho ochotu, vstřícnost a čas, který věnoval konzultacím při zpracování této bakalářské práce.

# OBSAH

<b>Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Charakteristika systému managementu kvality a jeho auditování.....</b>	<b>3</b>
1.1 Základní pojmy .....	3
1.2 Co je to kvalita? .....	4
1.3 Systémy managementu kvality .....	5
1.3.1 Principy managementu kvality .....	5
1.3.2 Základní koncepce managementu kvality .....	6
1.4 Audit .....	9
1.4.1 Druhy auditu .....	10
1.5 Interní audit.....	12
1.5.1 Cíle interního auditu .....	13
1.5.2 Přínosy interního auditu.....	13
1.5.3 Účastníci interního auditu.....	13
1.5.4 Průběh auditu.....	14
1.6 Interní auditor.....	17
1.7 Etický kodex institutu interních auditorů.....	18
<b>2 Srovnání procesu interního auditu podle ISO 19011, VDA 6.1 a VDA 6.3</b> .....	<b>20</b>
<b>3 Analýza vhodnosti a účinnosti stávajícího procesu interních auditů SMK ve</b> <b>vybraných organizacích .....</b>	<b>24</b>
3.1 Charakteristika vybraných organizací.....	24
3.2 Stávající proces provádění interních auditů .....	26
3.3 Analýza vhodnosti a účinnosti stávajícího procesu provádění interních auditů .....	27

<b>4</b>	<b>Návrh nové metodiky procesu interních auditů v malých organizacích .....</b>	<b>29</b>
4.1	Návrh checklistu .....	30
4.2	Návod na použití checklistu.....	32
4.3	Vyhodnocení auditu .....	34
<b>5</b>	<b>Realizace auditu s využitím nové metodiky .....</b>	<b>37</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>40</b>
	Seznam použité literatury.....	42
	Elektronické zdroje.....	44
	Seznam obrázků.....	45
	Seznam tabulek .....	45
	Seznam použitých zkratk.....	46
	Seznam příloh.....	47
	Přílohy	



## ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybrala problematiku interního auditování systému managementu kvality v malých organizacích. V současné době, kdy je konkurence ve všech odvětvích velmi vysoká, se klade stále větší důraz na kvalitu poskytovaných výrobků i služeb. Většina organizací si je toho vědoma a zavádí tak systémy managementu kvality podle koncepce ISO 9000, aby zvýšila svou konkurenceschopnost a zajistila si lepší postavení na trhu. Aby zavedený systém managementu kvality správně fungoval a plnil svůj účel, je zapotřebí jej pravidelně přezkoumávat a zlepšovat. Vhodným nástrojem je právě interní audit, který nám poskytne nestranný názor na zavedený systém a pomůže nám odhalit jeho slabé stránky.

Organizace si jsou vědomy potřeby interních auditů, proto je provádějí pravidelně většinou jednou za rok. Nicméně v dnešní době nejsou tak účinné, jak by měly. Podle normy ČSN EN ISO 9001:2010 „*organizace musí v pravidelných intervalech provádět interní audity tak, aby se stanovilo, zda systém managementu kvality*“[19]:

- *vyhovuje plánovanému uspořádání, požadavkům této mezinárodní normy a požadavkům na systém managementu kvality, které stanovila organizace*
- *a je efektivně implementován a je udržován.*

Bohužel většina organizací se zaměřuje převážně na naplnění prvního bodu, tedy ověření, zda je systém ve shodě s požadavky normy a zda je ve shodě se svými vlastními dokumentovanými postupy. Opominání druhého požadavku je velká chyba, protože právě zde nastává moment odhalování slabých míst a hledání způsobů pro jejich zlepšování. Důvodem může být neznalost normy, nezkušenost auditora nebo nedostatečná příprava a nesoustředěnost. Většina auditorů totiž postupuje podle normy ČSN EN ISO 19011:2012, která poskytuje obecný postup pro auditování, ale už neobsahuje žádný přesný checklist, kterým by se mohl auditor řídit.

Cílem bakalářské práce bylo proto navrhnout takovou metodiku provádění interních auditů, která by byla nejvhodnější pro auditora a zároveň organizaci zajistila nejen ověření, zda je jich systém managementu kvality ve shodě s požadavky, ale poskytla ji i nějakou přidanou hodnotou.

Východiskem by mohlo být provádění interních auditů za využití standardů VDA 6.1 a VDA 6.3, které se používají k provádění auditů v automobilovém průmyslu. Postup pro provádění interního auditu je zde shodný s normou ČSN EN ISO 19011:2012, ale standardy VDA navíc obsahují předem připravený katalog otázek. Otázky jsou v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2010, doplněny o specifikace automobilového průmyslu. Rozčlenění katalogu otázek je podle specifických požadavků ČSN EN ISO 9004:2010. Je zde i přesný návod na jejich vyhodnocení. Podrobné srovnání požadavků na provedení interního auditu podle normy ČSN EN ISO 19011:2012 a VDA 6.1 a VDA 6.3 bylo v rámci teoretické části práce zpracováno do přehledné tabulky v kapitole číslo 2.

V praktické části práce byla nejprve provedena analýza vhodnosti a účinnosti interních auditů ve dvou vybraných organizacích. Analýza byla zpracována na základě osobní účasti na interních auditech. Stěžejní část práce tvoří nově navržená metodika, jejíž tvorba byla inspirována katalogem otázek a systémem hodnocení z výše zmíněných standardů VDA. Interní audity, prováděné touto metodikou, by se měly stát nejen každoroční povinností, ale především efektivním nástrojem ke zlepšování systému managementu kvality.

# 1 CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY A JEHO AUDITOVÁNÍ

## 1.1 ZÁKLADNÍ POJMY

Nejprve si uvedeme pár základních pojmů, které se týkají systému managementu kvality a jeho auditování. Definice pojmů jsou převzaty z normy ČSN EN ISO 9000:2006 [4].

**Systém** – soubor vzájemně souvisejících nebo působících prvků.

**Management** – koordinované činnosti k vedení a řízení organizace.

**Systém managementu** – systém pro stanovení politiky a cílů a k dosažení těchto cílů.

**Systém managementu kvality** – systém managementu pro vedení a řízení organizace pokud se týče kvality.

**Politika kvality** – celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením.

**Cíle kvality** – něco, o co se usiluje či na co se někdo zaměřuje ve vztahu ke kvalitě.

**Proces**: soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.

**Produkt**: výsledek procesu.

**Zákazník**: organizace nebo osoba, která přijímá produkt.

**Organizace**: skupina osob a vybavení s uspořádáním odpovědností, pravomocí a vztahů.

**Audit** – systematický, nezávislý a dokumentovaný proces, pro získání důkazů z auditu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, ve kterém jsou kritéria splněna.

**Program auditu** – jeden audit či soubor několika auditů naplánovaných na určitý čas a za určitým účelem.

**Plán auditu** – popis činnosti a uspořádání organizace auditu.

**Předmět auditu** – rozsah auditu a jeho vymezení.

**Zjištění z auditu** – výsledky hodnocení shromážděných důkazů z auditu podle kritérií auditu.

**Auditor** – osoba s odbornou způsobilostí k provádění auditu a prokazatelnými osobními vlastnostmi.

## 1.2 CO JE TO KVALITA?

Slova „kvalita“, jehož současným synonymem je i výraz „jakost“, se používalo již ve starověku. Už v té době se lidé zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které směňovali na trhu [1]. Za tu dobu vzniklo mnoho definic, zavedených některými významnými osobnostmi působících v oblasti managementu kvality, jako například [2]:

- *Jakost je způsobilost pro užití. (Juran)*
- *Jakost je shoda s požadavky. (Crosby)*
- *Jakost je to, co za ní považuje zákazník. (Feigenbaum)*

Obecnou a univerzální definici potom uvádí norma ČSN EN ISO 9000:2006, která hovoří, že kvalita je „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků*“. Požadavkem je zde „*potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny spotřebitelem, obecně se předpokládají nebo jsou závazné*“. Nejdůležitější jsou požadavky zákazníků, ale je nutné také myslet na požadavky, které jsou jednoznačně definovány závaznými předpisy v podobě zákonů, vyhlášek, norem, apod. [1]. Za inherentní znaky jsou považovány vnitřní vlastnosti objektu kvality (produktu, procesu, systému), které mu existenčně patří, jsou pro něj typické. Tyto „*znaky kvality*“ můžeme členit na znaky měřitelné a atributy. Atributy nelze popsat číselnou hodnotou, nicméně mohou být pro spokojenost zákazníků rozhodující [2].

V moderním pojetí nepředstavuje kvalita pouze shodu technických vlastností výrobku s normou nebo předpisem. Kvalitu je třeba chápat jako kompletní soubor vlastností, pomocí kterých výrobek nebo služba uspokojí potřeby zákazníka. Proto nelze kvalitu ztotožnit s následnou kontrolou, ale musíme pomocí vhodných opatření dbát na prevenci, aby se neplnění požadavků vůbec neobjevilo. Kvalita musí být součástí celého reprodukčního cyklu, od výzkumu a vývoje přes výrobu, užití až po ukončení technické životnosti výrobku [5]. Proto hovoříme nejen o kvalitě produktu či služby, ale také o kvalitě procesů, zdrojů a v neposlední řadě o kvalitě systému řízení. Všechny tyto roviny se vzájemně podmiňují a doplňují. Kvalita se stává životním stylem. Z tohoto důvodu se v celém světě rozvíjejí tzv. systémy managementu kvality[2].

## 1.3 SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY

Systémy managementu kvality můžeme charakterizovat jako tu část celopodnikového managementu, která má zabezpečovat maximální spokojenost zákazníků při minimálních nákladech [2].

Každá organizace, která chce být na trhu úspěšná, musí mít vytvořenou politiku kvality, která tvoří základ pro vytvoření systému managementu kvality. V souladu s touto politikou je zapotřebí stanovit cíle kvality, které musí souhlasit s požadavky a očekáváním zákazníků. Politika a cíle kvality jsou zadáním pro výkon organizace a vyjadřují část její kultury [15].

Systém managementu kvality si stanovuje každý podnik sám a jeho implementace musí být systematicky monitorována. Za funkční je systém považován, splňuje-li následující podmínky [15]:

- systém je pochopen, realizován, udržován, je efektivní a neustále zlepšován,
- služby i produkty splňují očekávání a požadavky zákazníků,
- jsou zahrnuty požadavky podniku (OŽP, BOZP, ...),
- je věnována pozornost prevenci rizik a ne až řešení vyskytnutých problémů.

Dobře fungující systém managementu kvality, popsany v příručce kvality, je pro každou organizaci základním předpokladem pro cílevědomé a hospodárné plnění požadavků na kvalitu výkonů i dodávek [16].

### 1.3.1 PRINCIPY MANAGEMENTU KVALITY

K tomu, aby byl systém managementu kvality pro organizaci přínosem, je důležité, aby byl postaven na pevných základech. Těmito základy jsou určité principy (základní pravidla), které představují trvalé hodnoty a je zapotřebí je dodržovat. V současnosti je pro efektivní systém managementu kvality organizací obecně respektováno jedenáct základních principů [3]:

- 1) **Zaměření na zákazníka** - organizace by měly dělat vše, pro trvalé uspokojování požadavků zákazníků, jelikož právě oni jsou důležitým prvkem rozhodujícím o jejich existenci.
- 2) **Vůdcovství** – vedoucí pracovníci musí být svým chováním, jednáním a postoji pozitivním příkladem pro ostatní zaměstnance.
- 3) **Zapojení zaměstnanců** - uvolňování potenciálu zaměstnanců, založené na důvěře a zmocnění zaměstnanců podporuje jejich aktivní zapojení do všech činností organizace.
- 4) **Učení se** - systematický rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců a zvyšování jejich způsobilosti je pro organizaci východiskem, pro dosahování úspěchů.
- 5) **Flexibilita** – aby byla organizace na trhu úspěšná, musí rychle reagovat na všechny podněty a změny.
- 6) **Procesní přístup** - organizace pracují efektivněji a dosahují vyšších výsledků, pokud jsou vzájemně související činnosti řízeny jako procesy.
- 7) **Systémový přístup managementu** – jsou – li vzájemně související procesy řízeny jako systém, dosahují organizace větší účinnosti při dosahování svých cílů.
- 8) **Neustálé zlepšování** - každá organizace má vždy dostatek příležitostí k dalšímu zlepšování. Inovace by měly být směřovány na procesy a tvorbu nových hodnot pro všechny zainteresované strany.
- 9) **Management na základě faktů** - rozhodnutí manažerů musí být vždy založena na důkladné analýze dat a informací, ne na pocitech a subjektivních názorech.
- 10) **Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli** - každá organizace pracuje efektivněji, když se svými dodavateli rozvíjí vztahy partnerství založené na vzájemné důvěře, sdílení znalostí a integraci. Přičemž dodavatel musí být partnerem, ne nepřitelem!
- 11) **Společenská odpovědnost** - tím, že se organizace chovají eticky a vykonávají své činnosti tak, aby překračovaly minimální rámce legislativních požadavků, poskytují služby, které jsou nejenom v souladu s dlouhodobými zájmy organizace, ale také všech zainteresovaných stran.

### 1.3.2 ZÁKLADNÍ KONCEPCE MANAGEMENTU KVALITY

Mnohotvárnost činností ať už v podnikatelském či neziskovém sektoru si vyžádala řadu alternativ managementu kvality. Ve světovém měřítku v současnosti vykrytalizovaly tři základní koncepce rozvoje tohoto systému managementu [3]:



- odvětvové standardy;
- normy ISO 9000;
- koncepce TQM.

## **Koncepce TQM**

Tato koncepce je spíše filozofií managementu, která je v praxi realizována především podle tzv. EFQM Modelu Excelence [14]. Excelence je v souladu s tímto modelem chápána jako vynikající působení organizace v oblasti řízení a dosahování výsledků. Tento model vychází z osmi základních principů, které plně korespondují se základními principy managementu kvality, které byly uvedeny v předchozí kapitole a může být aplikován ve všech typech organizací, bez ohledu na jejich velikost a odvětví. EFQM Model Excelence se využívá např. při posuzování žadatelů o tzv. Cenu Excelence EFQM, v ČR při hodnocení uchazečů o Národní cenu kvality nebo pro účely posuzování stavu vyzrálosti systému managementu organizací tzv. sebehodnocením. Hlavním smyslem modelu je být inspirací organizacím k dalšímu rozvoji a zlepšování systémů řízení [18].

## **Odvětvové standardy**

Tzv. koncepce odvětvových standardů představuje respektovaný a stále se rozvíjející přístup k managementu kvality. Tyto standardy obvykle ctí strukturu i nároky souboru norem ISO 9000, ale téměř vždy jsou mnohem náročnější, jelikož přinášejí i řadu jiných požadavků. Jejich platnost je omezena pouze na dané odvětví. Typickou oblastí širokého uplatňování odvětvových standardů je automobilový průmysl. Hlavním standardem v tomto sektoru jsou příručky VDA, které jsou vydávány v češtině Českou společností pro jakost.

Zvláštní postavení v této sérii příruček má příručka VDA 6.1, která obsahuje soubor požadavků na systémy managementu kvality v automobilovém průmyslu, včetně souboru otázek k auditům systému a pokyny pro jejich certifikaci [6].

## **Normy ISO 9000**

Koncepce ISO vznikla v roce 1987 a opírá se o soubor norem ISO 9000, které obsahují požadavky na systém managementu kvality. Tyto normy jsou univerzální a jsou pouze doporučujícími standardy [6]. Jakmile se ale odběratel zaváže dodavateli, že u sebe aplikuje systém managementu kvality podle ISO 9001, stává se pro něj v tomto okamžiku norma závaznou. Jedním z důkazů o zavedení a fungování systému managementu kvality

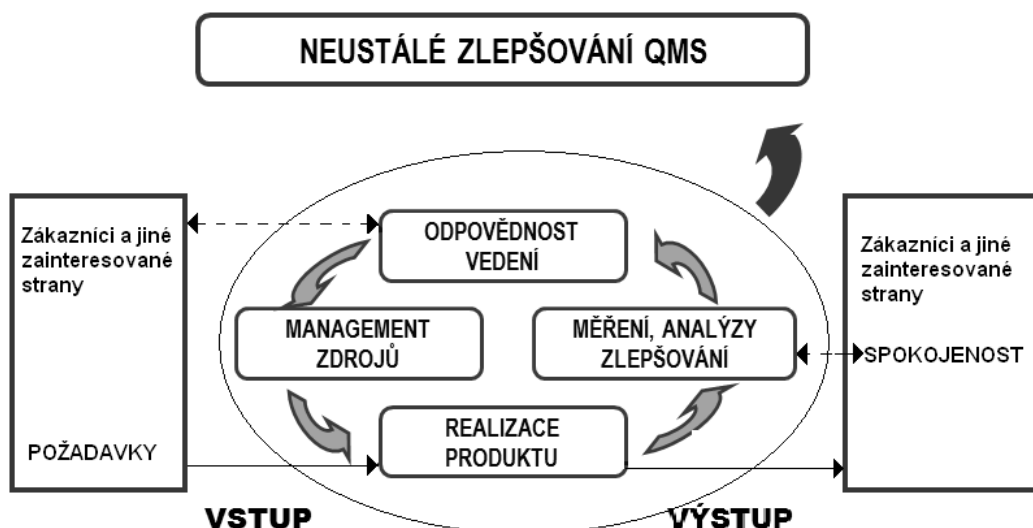
v souladu s požadavky těchto norem je certifikát vydaný tzv. třetí stranou, kterou je nezávislý a akreditovaný certifikační orgán [3].

V ČR je soustava těchto norem vedena jako ČSN EN ISO řady 9000 a je tvořena čtyřmi základními mezinárodními normami [3]:

- ČSN EN ISO 9000:2006 – Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník.
- ČSN EN ISO 9001:2010 – Systémy managementu kvality – Požadavky.
- ČSN EN ISO 9004:2010 – Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality
- ČSN EN ISO 19011:2012 – Směrnice pro auditování systémů managementu.

Základem norem ČSN EN ISO 9001:2010 a ČSN EN ISO 9004:2010 je skutečnost, že systémy managementu kvality už nejsou považovány za pouhou množinu prvků, ale za soustavu na sebe navazujících procesů. Procesní přístup k systémům managementu kvality vyjadřuje tzv. procesní model, který je uveden na obrázku 1.1 [14]. Tento modelu umožnil definovat požadavky a doporučení v normě ČSN EN ISO 9001:2010 v pěti kapitolách [2]:

- kapitola 4: Systém managementu kvality
- kapitola 5: Odpovědnost managementu
- kapitola 6: Managementu zdrojů
- kapitola 7: Realizace produktu
- kapitola 8: Měření, analýzy a zlepšování



Obr. 1.1 Procesní model systému managementu kvality [14]

Norma ČSN EN ISO 19011:2012 nestanovuje požadavky, ale poskytuje návod na provádění auditů systému managementu, včetně principů auditování, řízení programu auditů, i ke kompetencím a hodnocení auditora a týmu auditorů. Použitelná je ve všech organizacích, které potřebují provést interní či externí audit systému managementu nebo řídit program auditů [12].

## 1.4 AUDIT

Při řízení podniku ke kvalitě, je hlavním úkolem managementu průběžné ověřování funkčnosti systému kvality a spolehlivosti jeho řízení. Jedním ze základních prostředků, který můžeme k tomuto účelu využít, je právě audit [1].

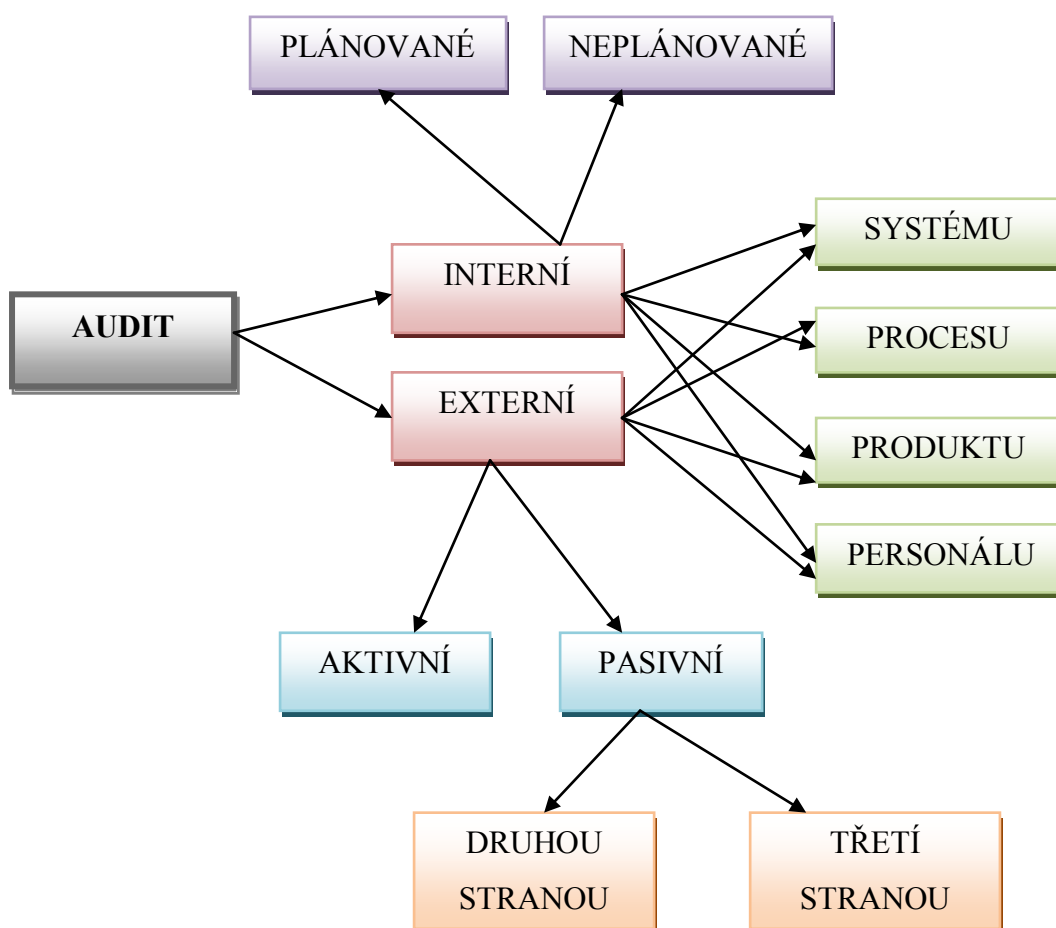
Norma ČSN EN ISO 9000:2006 jej definuje jako „*systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazů a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu*“ [4].

Systematický znamená, že každý proces musí být zauditován minimálně jedenkrát za určité období. Plánování auditů musí vycházet ze stavu a významu činností, oblastí a výrobků a má navazovat na výsledky z předchozích auditů. Nezávislý vyjadřuje nutnost zajistit objektivitu zjištění, tedy je nutné zajistit, aby audit prováděly osoby, které nejsou přímo

zodpovědné za vykonávání auditovaného procesu. Dokumentovaným výstupem z auditu je závěrečná zpráva, která shrnuje zjištěnou shodu či neshodu a doporučení ke zlepšování [24].

#### 1.4.1 DRUHY AUDITU

V systémech managementu kvality existuje několik druhů auditů, jejichž členění je zobrazeno na obrázku 1.2 [3].



Obr. 1.2 Členění auditů v systémech managementu kvality [3]

**Interní audit** je prováděn první stranou. Tento audit se provádí v rámci své vlastní organizace, kdy výsledky auditu slouží pouze vedení dané organizace. Může jít např. o audit v rámci divize či závodu. Nejsou zde žádné externí organizace. **Externí audit** je audit prováděný druhou a třetí stranou. Při auditu druhou stranou provádí zákazník audit na dodavatele. Audit třetí stranou pak znamená, že je audit prováděn certifikační společností, která ověří, zda jsou dodržovány právní předpisy. Prostřednictvím těchto auditů, dostává spotřebitelská veřejnost ujištění, že organizace dodržuje zákony a jejich výrobky jsou bezpečné. Organizace po celém světě nechávají certifikovat svá zařízení s cílem získat marketingovou výhodu [7].

Dále rozdělujeme audit na **aktivní** a **pasivní**. Aktivní je takový, kde naše organizace provádí audit u jiné organizace a pasivní naopak znamená, že naše organizace je auditovaná druhou nebo třetí stranou [1].

Podle toho, co je předmětem auditu, dělíme audity na audit **produktu**, **procesu**, **systému** a **personálu**. Při auditu produktu, auditor kontroluje produkt nebo službu podle předem stanových charakteristik a atributů. Tento audit je podobný inspekci s výjimkou toho, že zde musí existovat nějaká míra nezávislosti a výsledky auditu nejsou používány pro schválení uvolnění výrobku nebo poskytnutí služby. Audit procesu určuje, zda jsou splněny procesní požadavky. Během auditu procesu auditor zkoumá činnosti nebo sled činností, aby ověřil, zda vstupy, akce a výstupy jsou v souladu se zavedeným postupem, plánem nebo metodou. Výstupy mohou v porovnání s cílem určit účinnost a efektivitu. Audit systému určuje, zda jsou splněny požadavky na systém (manuál, politika, normy, předpisy). Během systémového auditu se zkoumá provoz oddělení, společnosti, divizí nebo programu. Auditóři mohou v rámci auditu systému provádět i audit produktu nebo procesu[8]. Přehlednější srovnání vybraných charakteristik ukazuje tabulka 1.1.

Tabulka 1.1 Srovnání auditů [18]

<b>Charakteristika</b>	<b>Audit systému</b>	<b>Audit procesu</b>	<b>Audit produktu</b>
<b>Prověřované znaky</b>	Vlastnosti systému: jeho úplnost, účinnost a správnost realizace procesů.	Vlastnosti procesu: parametry, postupy, účinnost a řízení procesů.	Vlastnosti produktu: identita, znaky kvality, výsledky služeb atd.
<b>Dokumentace</b>	Vztahující se k systému managementu.	Popisy procesů, výrobní plány, plány testů a kontrol, plány údržby, legislativa.	Specifikace produktu, výkresy, vzorky, normy atd.
<b>Požadavky</b>	Splňuje systém požadavky, které jsou na něj kladené?	Je proces vhodný k reprodukování?	Odpovídá produkt specifikacím?
<b>Účel</b>	Zlepšování výkonnosti systému.	Zlepšování výkonnosti procesů.	Potvrzení shody produktu se specifikacemi.
<b>Využití výsledků</b>	Přezkoumání systému managementu, rozhodování vedení.	Rozhodování vlastníků procesů o jejich zlepšování.	Poskytnutí důkazů o shodě.
<b>Požadavky na auditory</b>	Analytické schopnosti.	Analytické schopnosti a technické znalosti.	Technické dovednosti a znalosti.
<b>Rozsah</b>	Dle programu auditů.	Dle programu auditů.	Dle programu auditů.
<b>Doba trvání</b>	Obvykle několik dnů.	Několik hodin.	Několik hodin.

Celkově jsou organizace auditory hodnoceny vůči ustanovení o kvalitě, bezpečnosti a normám environmentálního systému managementu [8].

Dále se budeme zabývat pouze interními audity systémovými, jelikož právě ty jsou předmětem praktické části práce.

## 1.5 INTERNÍ AUDIT

Interní audit je nezávislou, ujišťovací, objektivní a konzultační činností, která je zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů a to systematickým a metodickým přístupem k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy [23]. Z této definice, kterou přijali samotní interní auditoři, je zřejmé, že primárním účelem interního auditu je odhalení příležitostí ke zlepšování a udržení certifikace ISO 9001 je až sekundární záležitostí [9].



### **1.5.1 CÍLE INTERNÍHO AUDITU**

Jsou čtyři základní cíle, které by měl interní audit splňovat [10]:

- Ověření shody s používanými normami,
- Ověření shody s dokumentovanými postupy,
- Ověření efektivnosti procesů systému,
- Identifikování příležitostí pro zlepšení systému.

Při implementaci ISO 9001 kladou organizace důraz především na cíl jedna a dvě. Audity se zaměřují na ověřování, zda organizace je či není ve shodě s požadavky normy a zda jsou dodržovány vlastní dokumentované postupy. Je zapotřebí zajímat se více o třetí a čtvrtý cíl, protože právě tady mohou být odhalena zjištění, na základě kterých můžeme určit konkrétní příležitosti ke zlepšování [10].

### **1.5.2 PŘÍNOSY INTERNÍHO AUDITU**

Pokud je proces interního auditu prováděn efektivně, může organizaci poskytnout řadu přínosů. Patří mezi ně [10]:

- snížení provozních nákladů, zvýšená produktivita, snížení počtu zmetků a oprav,
- efektivnější bezpečnost,
- vyšší spokojenost zákazníků,
- lepší morálka,
- snížení bariéry mezi útvary, možností spolupráce při auditu,
- přežití a neustálé zlepšování.

### **1.5.3 ÚČASTNÍCI INTERNÍHO AUDITU**

Jakýkoli audit má vždy tři základní účastníky [2]:

- zákazníka,
- auditora,
- prověřovaného.

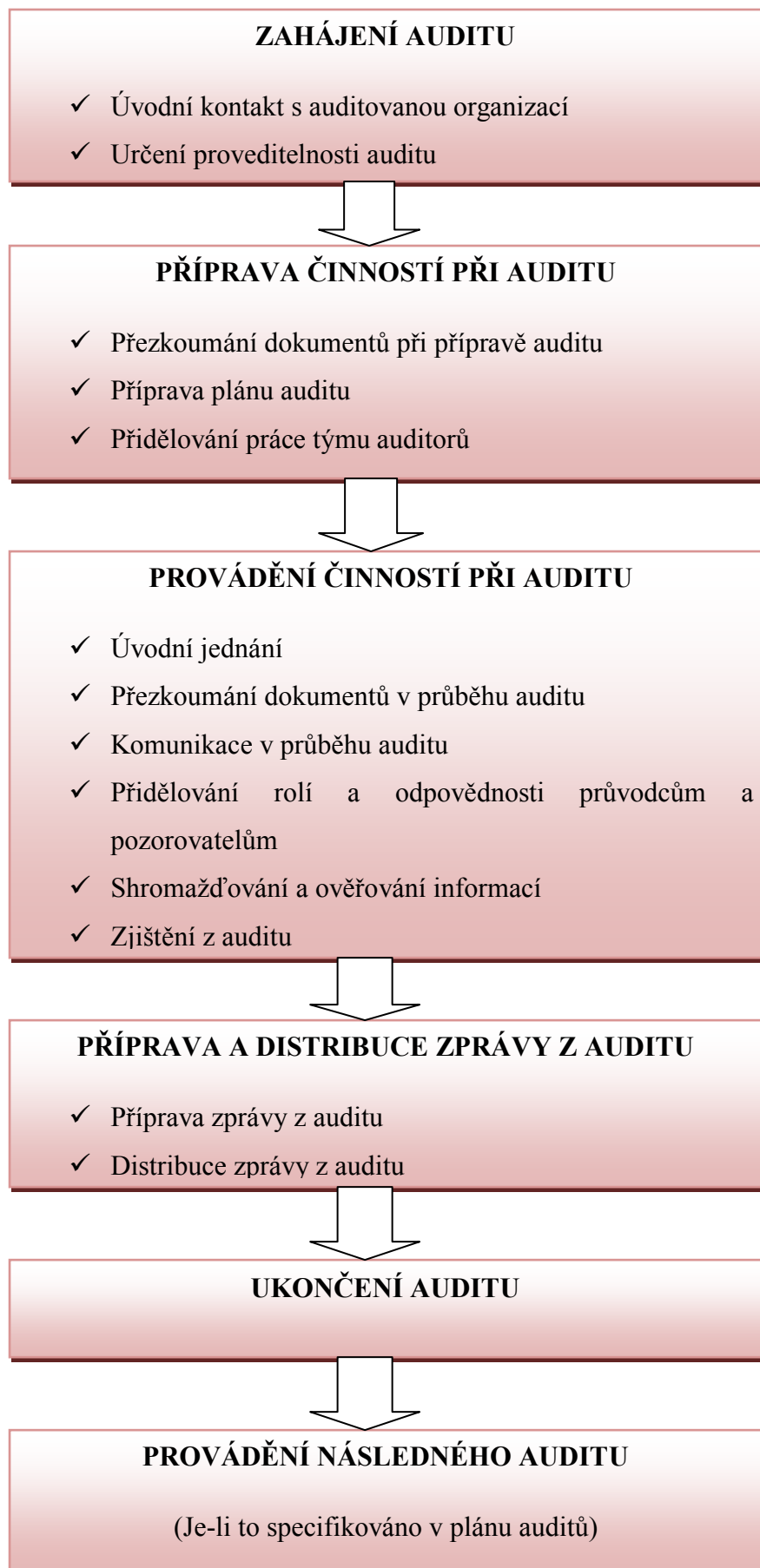
Rozhodujícím zákazníkem při realizaci interních auditů systému managementu je vždy vrcholové vedení organizace. Auditor, resp. tým auditorů je v procesu auditu aktivním účastníkem. Interní audit je většinou vykonáván jediným auditorem, praxe však ukazuje, že efektivní vedení auditu vyžaduje týmovou práci. Tým auditorů by měl zahrnovat alespoň tři členy, z nichž jeden plní funkci vedoucího auditora. Prověřovaný je pasivním účastníkem auditu a jedná se minimálně o jednu plně odborně způsobilou a zkušenou osobu, která zastupuje prověřované procesy a organizační jednotky. Audituje-li se specifický proces, může být v některých případech vhodné přizvat k auditu i tzv. technického experta. Technický expert není součástí auditorského týmu, pouze poskytuje svá odborná stanoviska k procesům a oblastem, ve kterých nejsou způsobilí členové týmu auditorů [3].

Hlavní zodpovědnost za poskytnutí celkové a kvalitní auditorské činnosti včetně zajištění písemné zprávy z auditu založené na faktech, má vedoucí auditor. Mezi další zodpovědnosti vedoucího auditora patří např.: zajištění komunikace mezi auditovaným a auditory, svolávání a předsedání na schůzkách auditorského týmu, plánování schůzek s auditovaným, koordinace celkové časomíry a vzájemné informovanosti, kontrola veškeré dokumentace vypracované týmem, koučování týmu a rozdělení odpovědností, aj. [13].

Ostatní auditoři tvoří část celku a mají v daném auditu přiděleny různé dílčí úkoly, většinou odborného charakteru (statistika, apod.) [5].

#### **1.5.4 PRŮBĚH AUDITU**

Všechny postupy pro provádění auditu vycházejí z normy ČSN EN ISO 19011:2012, která nám poskytuje komplexní návod na plánování a provádění auditů systému managementu. Jednotlivé činnosti, které jsou podle této normy pro audit typické, jsou zobrazeny na obrázku 1.3.



Obr. 1.3 Typické činnosti při auditu [12]

V **zahajovací fázi auditu** je jmenován vedoucí týmu auditorů, který následně jmenuje další členy auditorského týmu. Klient audit definuje cíle interního auditu. Důležitým krokem v rámci této fáze je také posoudit, zda je audit proveditelný [3].

**Příprava činností při auditu** zahrnuje především přezkum dokumentace systému managementu auditované společnosti, který slouží ke shromáždění informací pro přípravu činností a také k získání přehledu o rozsahu dokumentace. Po přezkoumání připraví vedoucí auditor plán auditu, založený na informacích získaných z dokumentace a z programu auditů. Plán má usnadňovat rozvržení času, koordinaci činností při auditu a měl by být základem pro dohodu o provedení auditu mezi klientem, auditorem a auditovaným. Následně vedoucí auditor přidělí každému členu týmu jeho odpovědnosti. Každý člen pak shromažďuje a přezkoumává informace týkající se jeho úkolu a připraví si potřebné pracovní dokumenty k zaznamenávání důkazů z auditu (např. checklist) [12].

**Provádění činností při auditu** probíhá přímo v místě konání. Na začátku by mělo být úvodní jednání, při kterém je vedení organizace představen tým auditorů. Po odsouhlasení plánu auditu a zodpovězení případných dotazů probíhá sběr a analýza dat o prověřovaných procesech, srovnání dokumentovaných postupů s realitou a zaznamenání všech zjištění z auditů. Po poradě týmu a přípravě předběžných závěrů z interního auditu následuje závěrečné jednání, kde je prověřovaný seznámen s důležitými zjištěními týkající se neshod, odchylek a příležitostmi ke zlepšování [3].

Po ukončení auditování přímo na místě je auditory vypracována **závěrečná zpráva** z auditu, která je v písemné formě a stručně pojednává o všech zjištěních a závěrech. Doporučený obsah zpráv najdeme v ČSN EN ISO 19011:2012. Vyhotovená zpráva je pak v předem odsouhlaseném časovém úseku distribuována vedoucím pracovníkům příslušných jednotek, vlastníkům auditovaných procesů a vedení organizace. Povinnosti vedoucích pracovníků je veškeré závěry, které jsou ve zprávě uvedeny, projednat a následně navrhnout a realizovat vhodná preventivní či nápravná opatření. Účinnosti a efektivnosti zavedených opatření může vedení organizace ověřit následným interním auditem [3][12].

## 1.6 INTERNÍ AUDITOR

Každý pracovník musí být kompetentní k plnění svých úkolů. Auditoři nejsou výjimkou. Základem efektivního auditu je proto výběr správných auditorů. Aby byl vybudován úspěšný program auditu, je zapotřebí vybrat takové auditory, kteří mají potřebné vzdělání, zkušenosti a výcvik. Důležité jsou také auditorovy znalosti a interpersonální dovednosti. Nemá-li uchazeč dostatečné zkušenosti v oblasti auditu, je zapotřebí absolvovat školení [11].

Svou odbornou způsobilost by měli interní auditoři zvyšovat trvale a pravidelně. Měli by mít znalosti o vývojových trendech, o systémech managementu i o technikách neustálého zlepšování, aby mohli být schopni na konci auditu organizaci doporučit efektivní opatření pro zlepšení aktuálního stavu. Právě tyto doporučení znamenají pro auditované důležitou „přidanou hodnotu“. Je proto velmi důležité zajistit, aby auditoři byli opravdu zkušenými pracovníky ve svém oboru a držiteli potřebných certifikátů [3].

Požadavky na základní osobní vlastnosti auditorů stanovuje norma ČSN EN ISO 19011:2012. Tyto požadavky jsou pouze doporučující. Každá organizace má samozřejmě právo stanovit si vlastní požadavky na interní auditory. Přesto je vhodné vyjít z požadavků deklarovaných normou, podle kterých by auditor měl být [22]:

- **morální** - spravedlivý, pravdomluvný, čestný a diskrétní;
- **nezaujatý** - schopný přijímat jiné úhly pohledu nebo alternativní myšlenky;
- **diplomatický** – být taktní při jednání s lidmi;
- **pozorný** - aktivně pozoruje okolní prostředí a činnosti;
- **vnímavý** - je schopen vnímat a pochopit různé situace;
- **všestranný** - přizpůsobivý ke způsobu posuzování různých druhů systémů;
- **vytrvalý** – vytrvalý v překonávání zábran, zaměřuje se na dosažení cíle;
- **rozhodný** - závěrů dosahuje na základě logických úvah a analýz;
- **samostatný** - pracuje nezávisle i když spolupracuje s ostatními.

Všichni interní auditoři si musí zároveň uvědomit, že dobrým auditorem se člověk nerodí, ale stává. Proto by v každé situaci měli mít nejen sebejistotu, kterou získají praktickou auditorskou činností, ale také úctu a pokoru k práci druhých [3]. Každý auditor by měl také dodržovat Etický kodex vydaný Mezinárodním institutem interních auditorů.

## 1.7 ETICKÝ KODEX INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

Etický kodex se vztahuje na všechny subjekty poskytující služby interního auditu a jeho cílem je zdokonalování etické kultury v profesi interního auditu. Základem etického kodexu jsou dvě významné části [9]:

- 1) **Základní principy**, které jsou důležité pro praxi interního auditu a pro výkon profese interního auditora.
- 2) **Pravidla jednání** popisující chování interního auditora.

Od interních auditorů se očekává dodržování následujících principů a pravidel jednání [9]:

### 1. Integrita

Integrita, vytváří důvěru a je základem víry ve spolehlivost úsudku auditora.

Auditoři:

- budou svou práci vykonávat odpovědně a čestně.
- budou dodržovat zákony.
- vědomě se nebudou zapojovat do nezákonných činností či aktivit, které by, diskreditovaly organizaci nebo jeho profesi.
- budou respektovat cíle organizace a přispívat k jejich dosažení.

### 2. Objektivita

Při shromažďování, hodnocení a podávání informací o prověřovaných procesech, prokazují interní auditoři vysokou úroveň profesionální objektivity a při tvorbě úsudků se nenechají ovlivňovat svými zájmy ani zájmy jiných.

Auditoři:

- neúčastní se žádných vztahů ani aktivit, které by mohly narušit jejich objektivní úsudek.
- nepřijmou nic, co by mohlo být bráno jako narušení jejich profesionálního úsudku.
- uvedou všechny známé důležité skutečnosti o předmětu auditu, které by v případě neuvedení, mohly zkreslit zprávu o daných činnostech.



### **3. Důvěrnost**

Interní auditoři respektují cennost informací, které při své činnosti získávají a neposkytují je dále bez příslušného souhlasu, pokud neexistuje právní nebo profesní povinnost tak učinit.

Auditoři:

- k použití a ochraně informací, získaných při plnění svých povinností, budou obezřetní.
- získané informace nepoužijí pro osobní prospěch, ani žádným jiným způsobem, který by byl v rozporu se zákonem.

### **4. Kompetentnost**

Interní auditoři při poskytování služeb interního auditu uplatňují potřebné vědomosti, zkušenosti a dovednosti.

Auditoři:

- budou poskytovat pouze služby, na které mají potřebné dovednosti, vědomosti a zkušenosti.
- budou služby provádět v souladu se Standardy pro profesionální praxi interního auditu.
- budou svou odbornou způsobilost, kvalitu a účinnost svých služeb neustále zdokonalovat.

## 2 SROVNÁNÍ PROCESU INTERNÍHO AUDITU PODLE ISO 19011, VDA 6.1 A VDA 6.3

V této kapitole je uvedeno porovnání postupu interních auditů systému managementu kvality podle požadavků normy ČSN EN ISO 19011:2012, VDA 6.1 Management jakosti v automobilovém průmyslu – Audit systému managementu jakosti (dále jen „VDA 6.1“) a VDA 6.3 Management jakosti v automobilovém průmyslu – Audit procesů (dále jen „VDA 6.3“), jelikož právě těmito směrnici je inspirována stěžejní část této práce. Názorné srovnání požadavků normy a postupu auditování je uvedeno v tabulce 2.1.

Tabulka 2.1 Srovnání požadavků normy ISO 19011 a směrnic VDA 6.1 a VDA 6.3 [vlastní zpracování]

NORMA ISO 19011[12]	SMĚRNICE VDA 6.1, VDA 6.3[15][17]
POŽADAVKY NA AUDITORY	
<ul style="list-style-type: none"> <li>osobní chování – auditoři musejí mít všechny nezbytné kvality, které jim umožní jednat v souladu s principy auditování a vždy se chovat profesionálně</li> <li>znalosti a dovednosti – všeobecné znalosti; znalosti z daného odvětví; znalost systému managementu; znalost principů, postupů a metod auditování; znalost norem</li> <li>získávání kompetencí výcvikem, praxí na řídicí pozici, zkušenostmi s auditováním</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>základní znalosti managementu kvality, znalost aktuálních norem a předpisů</li> <li>min. 3 roky zkušeností v průmyslu, z toho min. 1 rok v managementu kvality</li> <li>absolvování školení VDA</li> <li>rozsah výcviku stanovuje představitel managementu kvality</li> <li>kvalifikace interních auditorů musí být udržována (min 3 audity za 3 roky)</li> </ul>

Tabulka 2.1 Srovnání požadavků normy ISO 19011 a směrnic VDA 6.1 a 6.3 (pokračování 1)

NORMA ISO 19011[12]	SMĚRNICE VDA 6.1, VDA 6.3[15][17]
PROGRAM AUDITU	
<p>Odpovědná osoba v rámci programu auditu určuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jeho rozsah</li> <li>• možná rizika</li> <li>• tým auditorů a jednotlivé odpovědnosti</li> <li>• postup programu auditu</li> <li>• nezbytné zdroje</li> <li>• stanovuje cíle, předmět a kritérii auditu podle priorit a interního zadání organizace</li> </ul>	<p>Na základě priorit a interní zadání organizace zpracovává odpovědný pracovník do programu auditu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zaměření</li> <li>• termín provedení</li> <li>• počet dnů</li> <li>• stanovení auditorů, případně technických expertů</li> </ul> <p>Dále je pracovník odpovědný za průběžnou aktualizaci a zajišťování zdrojů.</p>
PŘÍPRAVA AUDITU	
<p>Zahrnuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• přezkoumání dokumentů a shromáždění informací</li> <li>• příprava plánu auditu</li> <li>• přidělení práce a odpovědnosti týmu auditorů</li> <li>• příprava pracovních dokumentů (checklisty, formuláře)</li> </ul>	<p>Zahrnuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stanovení týmu auditorů</li> <li>• shromáždění informací</li> <li>• zpracování kontrolních seznamů (případné doplnění otázek do katalogu otázek)</li> <li>• zpracování plánu auditu a odsouhlasení organizací</li> </ul>
PLÁN AUDITU	
<p>Musí obsahovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cíle auditu</li> <li>• předmět auditu, auditovaná organizace</li> <li>• kritéria auditu</li> <li>• místo, termín, čas</li> <li>• použité metody auditu</li> <li>• role a odpovědnosti auditorů</li> </ul>	<p>Musí obsahovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• účastníky</li> <li>• jména auditorů</li> <li>• auditovaná organizace</li> <li>• trvání auditu</li> <li>• místo provedení</li> </ul>

Tabulka 2.1 Srovnání požadavků normy ISO 19011 a směrnic VDA 6.1 a 6.3 (pokračování 2)

NORMA ISO 19011[12]	SMĚRNICE VDA 6.1, VDA 6.3[15][17]
REALIZACE AUDITU	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• úvodní jednání k odsouhlasení plánu auditu a představení auditorů</li> <li>• shromažďování a ověřování informací odpovídající cílům, rozsahu a kritériím auditu a to pomocí rozhovorů, pozorování a přezkoumávání dokumentů a záznamů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zahajovací jednání se sdělením cílů auditu a časového plánu</li> <li>• <b>auditování podle plánu s využitím katalogu otázek</b></li> <li>• nasazení okamžitých opatření při akutních zjištění</li> </ul>
HODNOCENÍ AUDITU	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyhodnocení důkazů z auditu vzhledem ke stanoveným kritériím, posouzení shoda/neshoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>hodnocení podle stanoveného hodnotícího schématu (hodnotící matice)</b></li> <li>• stanovení rozhodnutí o dodatečném auditu</li> </ul>
UKONČENÍ AUDITU A PREZENTACE VÝSLEDKŮ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• závěrečné jednání auditorů s auditovaným o výsledcích auditu</li> <li>• příprava zprávy z auditu</li> <li>• distribuce zprávy z auditu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• závěrečné jednání auditorů s auditovaným o výsledcích auditu</li> <li>• zpracování zprávy z auditu</li> <li>• uvolnění zprávy z auditu</li> </ul>

Jak si v tabulce můžeme všimnout, proces auditu je více méně totožný. Hlavní rozdíl je ten, že směrnice VDA 6.1 a VDA 6.3 vychází ze sebehodnotících tabulek, které nám přesně definují otázky, na které se má auditor ptát, jejich význam a také poskytuje návod, jak následně zjištěné informace vyhodnotit, zatímco ČSN EN ISO 19011:2012 nám poskytuje pouze obecný návod, co vše má audit obsahovat, ale už přesně neurčuje, jakým způsobem podnik při auditu zhodnotit.

Rozdíl mezi VDA 6.1 a VDA 6.3 je v obsahu katalogu otázek, který se liší podle zaměření dané směrnice:

- VDA 6.1 slouží k auditu celého systému managementu, otázky v katalogu jsou formulovány z hlediska požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2010, rozčleněny podle specifických požadavků ČSN EN ISO 9004:2010 a doplněny o poznatky z praxe automobilového průmyslu [16].
- VDA 6.3 se zaměřuje pouze na audit procesů. Otázky jsou postaveny tak, aby byla včas rozpoznána veškerá případná rizika a slabá místa, která by se mohla v průběhu procesů či na jejich rozhraní vyskytnout [17].

Odlišné jsou také hodnotící matice, které jsou přizpůsobeny daným sebehodnotícím tabulkám.

### 3 ANALÝZA VHODNOSTI ÚČINNOSTI STÁVAJÍCÍHO PROCESU INTERNÍCH AUDITŮ SMK VE VYBRANÝCH ORGANIZACÍCH

#### 3.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH ORGANIZACÍ

Jelikož cílem práce je navržení metodiky interního auditu, která by byla všeobecně použitelná, byly pro tuto práci vybrány dvě zcela odlišné malé organizace, kde byl audit zrealizován.

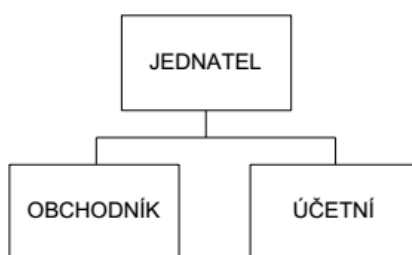
##### 1. MSM Steel spol. s.r.o.

MSM Steel spol. s.r.o. navazuje na MSM sdružení Radek Morcinek, které bylo založeno v roce 1999. V této organizaci je pouze jeden zaměstnanec, který je zároveň jednatelem. Od začátku své praxe se MSM Steel spol. s.r.o. zabývá velkoobchodem s hutními materiály. Obchodní činnost je zaměřena na dodávky materiálů zákazníkům, kteří je používají jako vstupy pro svou výrobu.

Organizace nemá vlastní skladovací prostory ani přepravu. Dodávka je zajišťována externími zdroji.

Činnosti organizace jsou prováděny tak, aby byla udržena a zvýšena míra spokojenosti zákazníků. Základem je aplikace individuální přístup k zákazníkům i k realizaci jednotlivých obchodních případů.

Organizační schéma společnosti, uvedeno na obrázku 3.1, zároveň znázorňuje okruhy jednotlivých odpovědností. Funkce účetní je zajišťována dodavatelsky a funkci obchodníka vykonává sám jednatel.



Obr. 3.1 Organizační schéma MSM Steel spol. s.r.o.[20]

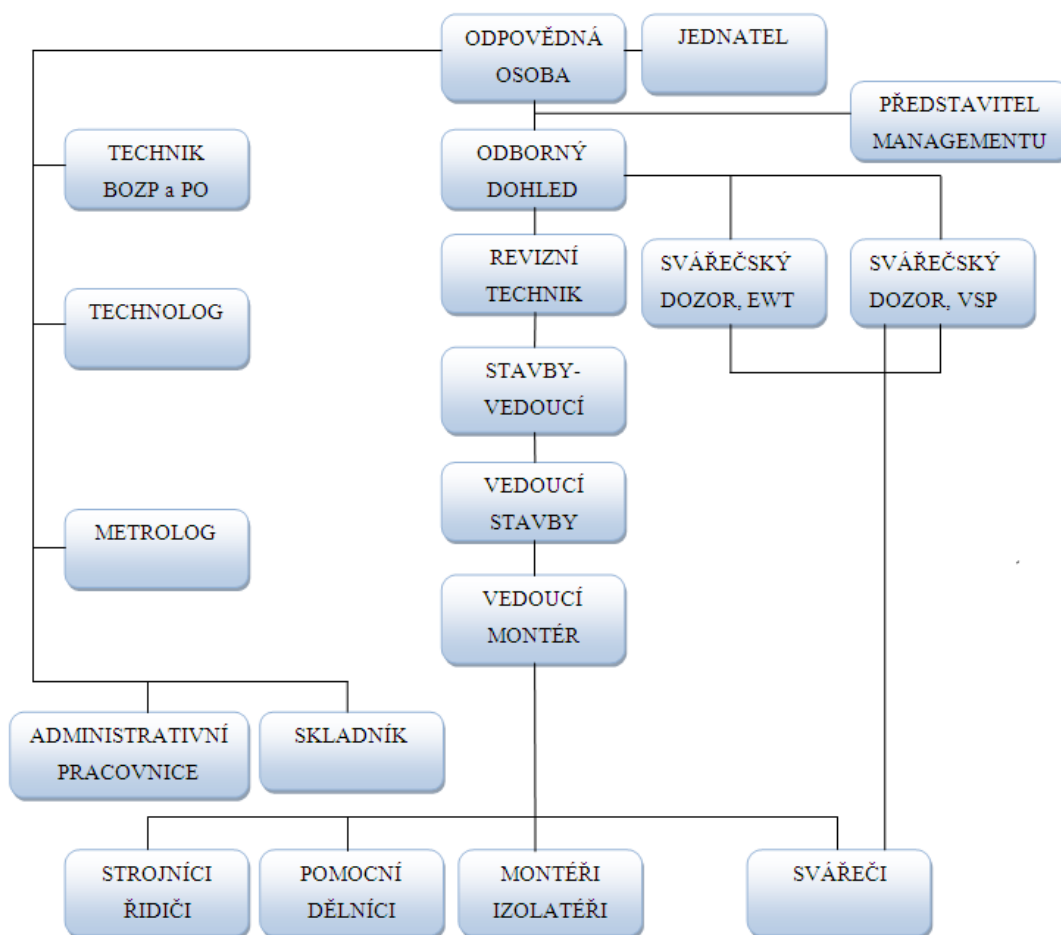


## 2. KAVOPLYN s.r.o.

Organizace KAVOPLYN s.r.o. byla založena v březnu 2007 a její hlavní činností je výstavba a oprava inženýrských sítí a plynovodních přípojek. Dále pak provádí výstavbu a rekonstrukce kanalizací a vodovodů včetně jejich přípojek, zemní a přípravné práce pro stavby, výstavbu plynových kotelen, průmyslových plynovodů a plynovodů, dodávky trubního a ostatního materiálu.

KAVOPLYN s.r.o. zaměstnává ročně 19 až 35 lidí, z toho 24 lidí na hlavní pracovní poměr. Organizace má dva jednatele: Roman Horký a Luboš Makáň. Organizační schéma je zobrazeno na obrázku 3.2.

Ve společnosti je zaveden systém jakosti ČSN EN ISO 9001:2010. Společnost KAVOPLYN s.r.o. vystupuje jako aktivní člen Českomoravského sdružení pro zemní plyn.



Obr. 3.2 Organizační schéma společnosti KAVOPLYN s.r.o. [21]

### **3.2 STÁVAJÍCÍ PROCES PROVÁDĚNÍ INTERNÍCH AUDITŮ**

Obě výše jmenované organizace využívají k realizaci interního auditu služeb externího auditora, což je pro malé organizace výhodné, protože dochází ke zvýšení účinnosti a efektivnosti interního auditu, odstranění provozní slepoty interních auditorů, odstranění rivality mezi auditorem a auditovaným, snížení nákladů na vyškolení a vzdělávání interních auditorů.

Vzhledem k tomu, že organizace MSM Steel spol. s.r.o. i KAVOPLYN s.r.o. využívají k interním auditům služeb stejného externího auditora, mají téměř totožný postup interního auditu, který byl zobrazen do těchto kroků:

#### ***Cíle auditu:***

- 1) stanovit, zda systém managementu kvality vyhovuje plánovaným činnostem, požadavkům normy ČSN EN ISO 9001:2010 a požadavkům na systém managementu kvality, které si na něj stanovila organizace,
- 2) zjistit, zda je systém managementu kvality efektivně uplatňován a udržován.

#### ***Program auditu:***

Program auditu je obsahem Ročního plánu systému managementu. Připravuje se s ohledem na stav a důležitost procesů a oblastí, které se mají podrobit auditu a na výsledky předchozích auditů. Program auditu obsahuje také kritéria, četnosti a rozsah auditu (nebo odkaz na ně), jestliže se liší od níže stanovených.

#### ***Četnost auditů:***

Interní audit je vždy prováděn jedenkrát ročně, podle předem vypracovaného Programu auditů pro daný rok. Doba mezi jednotlivými audity nesmí být kratší než 9 a delší než 15 měsíců.

#### ***Kritéria auditu:***

Ověřuje se shoda s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2010 a plnění nápravných či preventivních opatření, které byly uloženy z předchozích interních a externích auditů. Systém managementu kvality se považuje za vyhovující, jestli při auditu není zjištěna neshoda s požadavkem normy.

***Předmět auditu:***

Předmětem auditu je celý integrovaný systém managementu organizace.

***Metoda auditu:***

Audit je realizován v těchto krocích:

- 1) realizace úvodního jednání;
- 2) pohovor s auditovanými pracovníky, přezkoumávání dokumentů a záznamů, pozorování činností na místě;
- 3) ověření realizovaných opatření, která byla přijata na základě předchozích auditů;
- 4) realizace závěrečného jednání.

***Hodnocení zjištění z auditu:***

Nalezená zjištění auditor klasifikuje jako shodu, doporučení, poznámku nebo neshodu.

- Shoda „S“ = zjištění, že prověřovaná oblast je ve shodě s kritérii;
- Doporučení „D“ = zjištění, že prověřovaná oblast je ve shodě s kritérii, ale jde zde potenciál pro zlepšování efektivity systému managementu kvality; doporučení nemusí organizace akceptovat;
- Poznámka „P“ = zjištění odhalující riziko, které by mohlo vést ke snížení efektivity systému managementu kvality (např. vznik škody, neshody atd.) a doporučuje se přijmout vhodné opatření;
- Neshoda „N“ = zjištění, které odhaluje rozdíl mezi kritériem a skutečností a musí být přijato nápravné opatření.

### **3.3 ANALÝZA VHODNOSTI A ÚČINNOSTI STÁVAJÍCÍHO PROCESU PROVÁDĚNÍ INTERNÍCH AUDITŮ**

Aby byl názor na danou problematiku objektivní, využila jsem nabídky se interních auditů zúčastnit. První audit proběhl v organizaci MSM Steel spol. s.r.o., druhý v organizaci KAVOPLYN s.r.o.

Oba audity probíhaly totožně. Po příjezdu do auditované organizace proběhlo úvodní jednání, na kterém byli představeni všichni účastníci auditu, a ověřila se připravenost všech dokumentů. Následně si auditor prošel závěrečnou zprávu z předchozího auditu a zkontroloval plnění zadaných opatření. Auditování probíhalo formou rozhovoru s pověřenými osobami a přezkoumáváním dokumentů a záznamů, zda jsou ve shodě s požadavky. Při prověřování se postupovalo podle jednotlivých kapitol normy. Auditor také namátkově prověřil jednu z realizovaných objednávek. Všechna zjištění byla průběžně zaznamenávána dle výše uvedené klasifikace do závěrečné zprávy. V případě zjištění neshody byla navržena vhodná opatření. U auditu ve společnosti KAVOPLYN s.r.o, proběhla navíc i pochůzka po pracovišti a prostorách organizace. V obou organizacích byla vždy po ukončení prověřování dopsána závěrečná zpráva, která byla na místě vytištěna. Audity byly ukončeny závěrečným jednáním, na kterém bylo vedení společnosti seznámeno se všemi zjištěními z auditu. K navrženým opatřením byla po konzultaci s auditovaným přidělena zodpovědná osoba a termín splnění zadaného úkolu. Po zodpovězení případných otázek byla jednateli předána závěrečná zpráva, obsahující všechna klasifikovaná zjištění z auditu, konečný závěr o vhodnosti, efektivnosti a přiměřenosti systému managementu kvality podle stanovených kritérií a stav opatření z předchozích auditů. Přiložena byla i kopie personálního certifikátu pro funkci auditora.

Jak mi auditor potvrdil, většina externistů postupuje při výkonu interních auditů typicky. Auditor vedl audit efektivně a při prověřování postupoval systematicky a velmi důkladně, nicméně mi současná metoda nepřijde příliš vhodná a účinná. První cíl, tedy ověření shody s požadavky normy a také vlastními předpisy organizace, byl bezesporu splněn. Naplnění druhého cíle je ale nedostatečné. Organizace sice dostane zprávu o tom, zda její systém managementu kvality splňuje nebo nesplňuje požadavky normy, ale jak pozná, jestli je účinný a efektivní? V kterých oblastech je vše v pořádku a kde by se naopak měla zlepšit a jak moc? Nikde nejsou uvedena žádná čísla, na základě kterých by auditovanému bylo ihned jasné, jak si jeho organizace stojí. V tomto případě byl také auditor velmi zkušený, s několikaletou praxí a přesně tak věděl, na co je potřeba se zeptat a co prověřit. Může se ale stát, že bude audit provádět méně zkušený auditor a při využití metody rozhovoru by mohl, bez důkladné přípravy a za působení nervozity, spoustu věcí opomenout. Aby interní audit co nejlépe naplnil oba stanovené cíle a byl nejen větším přínosem pro organizaci, ale také snadnější pro auditora, byla v následující kapitole navržena nová metodika.

## **4 NÁVRH NOVÉ METODIKY PROCESU INTERNÍCH AUDITŮ V MALÝCH ORGANIZACÍCH**

Nová metodika byla inspirována směrnicemi VDA 6.1 a VDA 6.3, zejména katalogem otázek a systémem hodnocení. Metodika bude sloužit k posouzení stupně shody činností v oblasti kvality s plánovanými záměry do té míry, do jaké se efektivně realizují. Hlavní část metodiky tvoří nově vytvořený checklist, jehož skladba a vhodnost otázek byla průběžně konzultována s auditorem.

Proces interního auditu by měl probíhat v následujících krocích:

### **1. Příprava auditu**

Auditor si nastuduje Příručku kvality a další důležité dokumenty vztahující se k dané organizaci a projde si otázky v připraveném checklistu, který byl vypracován v rámci této metodiky a je důkladně popsán v následující podkapitole.

### **2. Realizace úvodního jednání s managementem auditované organizace.**

Audit začíná úvodním jednáním, na kterém se odsouhlasí nebo upraví předem připravený časový plán, potvrdí se připravenost potřebných prostředků a dokumentů a zodpoví případné dotazy.

### **3. Provedení auditu s využitím checklistu.**

V tomto kroku auditor ověřuje, zda jsou zavedeny a v praxi uplatňovány požadavky norem, právních předpisů, ustanovení organizace a zákazníků. Prověřování probíhá dotazováním se prověřovaných pracovníků za použití checklistu. Auditor pokládá otevřené otázky a nechává si předložit důkazy (dokumenty, záznamy), aby získal co nejvíce potřebných informací, na základě kterých stanoví, zda je hodnotící otázka splněna nebo ne. V průběhu auditu auditor ověřuje také plnění opatření zadaných z předchozích auditů. Zjistí-li auditor závažnou neshodu, měl by ji organizaci ihned sdělit.

### **4. Hodnocení auditu**

Celkové hodnocení auditu vychází z hodnocení jednotlivých otázek, které auditor na základě všech zjištění vyhodnotí pomocí hodnotícího schématu popsaného v následující podkapitole.

## 5. Závěrečné jednání

Audit je ukončen závěrečným jednáním s managementem auditované organizace. Auditor zde sdělí veškerá zjištění a výsledky z auditu, vysvětlí systém hodnocení, zodpoví případné otázky a nesrovnalosti a předá závěrečnou zprávu. V případě neshod může auditor vedení organizace doporučit vhodná opatření.

## 4.1 NÁVRH CHECKLISTU

Nově vzniklý kontrolní seznam (checklist) je rozdělen na dvě hlavní části - „Vedení podniku“ a „Produkt a proces“. Každá část obsahuje několik prvků, vztahujících se k systému managementu kvality (viz tab. 4.1), ke kterým byly na základě principu PDCA Demingova cyklu a za využití směrnic VDA vytvořeny příslušné otázky, které budou v rámci interního auditu hodnoceny.

Tabulka 4.1 Přehled prvků systému managementu kvality v checklistu [vlastní zpracování]

Část 1	Vedení podniku	Část 2	Produkt a proces
1.1	Odpovědnost vedení	2.1	Přezkoumání smluv
1.2	Systém managementu kvality	2.2	Vývoj produktu
1.3	Interní audity	2.3	Plánování procesu
1.4	Management zdrojů	2.4	Řízení dokumentů
1.5	Finanční úvahy	2.5	Řízení záznamů
1.6	Bezpečnost produktu	2.6	Nakupování
1.7	Podniková strategie	2.7	Značení a zpětná sledovatelnost
		2.8	Řízení procesů
		2.9	Kontroly
		2.10	Řízení měřicího zařízení
		2.11	Řízení neshodných produktů
		2.12	Nápravná a preventivní opatření
		2.13	Manipulace, skladování, balení

V seznamu se vyskytují dva druhy otázek a to otázky, které se striktně vztahují k požadavkům normy ČSN EN ISO 9001 a otázky, které sice nesouvisí s požadavky normy, nicméně jsou pro úspěch firmy rovněž důležité. U každé otázky, která se k prvku normy vztahuje, je vždy uvedena příslušná podkapitola.

Celkem checklist obsahuje 104 hodnotících otázek, které jsou sestaveny tak, aby na ně mohlo být odpovězeno pouze ani či ne. Na základě odpovědí je přiřazeno bodové hodnocení a z něj pak vypočteno hodnocení celkové.

Ukázku designu nového checklistu a soubor otázek pro prvek „Odpovědnost vedení“ vidíte na výřezu z checklistu na obrázku 4.1. Úplný seznam otázek je uveden v příloze č.1 - 3.

Část 1: VEDENÍ PODNIKU					
Číslo otázky	Otázka	Existuje dokumentace	V praxi prokázáno	Body	Poznámka
1.1.	Odpovědnost vedení				
1.1.1.	Máte vedením podniku stanovenou politiku kvality a zahrnuje proces neustálého zlepšování?				
1.1.2.	Máte vytyčeny cíle kvality v souladu s politikou kvality a ověřujete jejich plnění?				
1.1.3.	Znají politiku kvalitu všichni členové organizace?				
1.1.4.	Jsou jmenováni zástupci vedení a jsou stanoveny jejich úkoly, pravomoci a odpovědnosti?				
1.1.5.	Provádí vedení podniku pravidelné hodnocení systému managementu kvality?				
1.1.6.	Máte stanoveny pracovní činnosti a povinnosti pro jednotlivé pracovníky tak, aby mohly být monitorovány jejich výkony?				
1.1.7.	Je hodnocení pracovníků navázáno na jejich výkony?				
1.1.8.	Máte postup pro sledování aktuálních změn v legislativě?				

Obr. 4.1 Design nového checklistu [vlastní zpracování]

## 4.2 NÁVOD NA POUŽITÍ CHECKLISTU:

Hodnocení jednotlivých otázek a prvků systému managementu kvality bylo inspirováno hodnocením ze standardu VDA 6.1.

Při hodnocení otázky auditor posuzuje skladbu a účinnost opatření podle plnění příslušných požadavků, přičemž zjišťuje [16]:

- 1) Je předmět otázky ve všech souvislostech a náležitostech v SMK písemně stanoven (např. v příručce kvality, v organizační směrnici, v pracovním postupu či pracovním návodu)?
- 2) Je účinnost předmětu otázky v praxi prokázána?

Odpovědi na každou příslušnou otázku se hodnotí podle schématu uvedeného v tabulce 4.2. Hodnocení každé otázky může být 0, 4, 6, 8, nebo 10 bodů. U každé otázky přitom platí toto bodové ohodnocení [16]:

Tabulka 4.2 Schéma pro hodnocení otázek [16]

Předmět otázky	Hodnocení odpovědí				
je v SMK plně stanoven	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano/ne
je v praxi účinně prokázán	Ano	Ano	Převážně *)		Ne
Počet bodů	10	8	6	4	0

\*) Pod pojmem „převážně“ se rozumí, že jsou požadavky alespoň ze  $\frac{3}{4}$  účinně prokázány a neexistuje žádné zvláštní riziko.

### Hodnocení [16]:

- 10 bodů: Předmět otázky je v SMK **plně** stanoven a je zároveň prokázán jako účinný.
- 8 bodů: Předmět otázky v SMK **není nebo je nedostatečně** stanoven, ale je prokázán jako účinný.
- 6 bodů: Předmět otázky je v SMK **plně** stanoven a je prokázán jako převážně účinný.



- 4 body:       Předmět otázky v SMK **není nebo je nedostatečně** stanoven, ale je prokázán jako převážně účinný.
- 0 bodů:       Předmět otázky **není** prokázán jako **účinný**, nezávisle na jeho stanovení v SMK.

Otázka může být nehodnocena pouze v případě, je-li vzhledem k velikosti firmy nebo předmětu podnikání neohodnotitelná. Neohodnocení otázky nebo celého prvku je zapotřebí zdůvodnit v poznámce.

Hodnocení prvků SMK se stanoví jako procentuální podíl dosaženého celkového počtu bodů ze všech příslušných otázek z celkového možného počtu bodů všech náležejících otázek. Jsou-li všechny otázky příslušné k prvku systému ohodnoceny 10 body, je stupeň splnění pro daný prvek  $SP_P = 100\%$ .

Stupeň plnění prvku systému managementu kvality ( $SP_P$ ) se vypočte takto[16]:

$$SP_P = \frac{\text{Součet všech dosažených bodů za příslušné otázky}}{\text{Součet všech možných bodů za příslušné otázky}} \times 100 \text{ [\%]}$$

Za použití výsledků z jednotlivých prvků SMK se vypočte celkový stupeň plnění ( $SP_{CELK}$ ) a to jako[16]:

$$SP_{CELK} = \frac{\text{součet stupňů plnění jednotlivých prvků}}{\text{celkový počet hodnocených prvků}} \text{ [\%]}$$

**Výsledná klasifikace** interního auditu vychází ze schématu uvedeného v tabulce 4.3.

Tabulka 4.3 Klasifikace interního auditu [16]

Celkový stupeň plnění požadavků v %	Hodnocení SMK	Klasifikace
90 až 100	Splněno	A
80 až 89	Převážně splněno	AB
60 až 79	Podmíněně splněno	B
59 a méně	Nesplněno	C

## 4.3 VYHODNOCENÍ AUDITU

Aby bylo pro auditora vyhodnocování dotazníku co nejjednodušší, byla celá metodika vytvořena v programu Microsoft Excel 2007 pod názvem Metodika auditu.xls. Příslušné buňky excelu jsou naprogramovány tak, aby se hodnocení jednotlivých stupňů plnění podle výše uvedených vzorců, počítalo automaticky.

Auditor na listě „Hodnocení checklistu“ (viz obr. 4.2) vybere z přednastavených seznamů odpovědi na jednotlivé otázky a přiřadí jim podle návodu bodové hodnocení. Pokud je možnost využít notebook při samotném auditování, může zde svá zjištění auditor zapisovat přímo. Pokud to možnost není, použije auditor checklist v papírově podobě a výsledky následně přepíše.

AUDIT SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY								
Zakázka č.:								
Zadavatel:								
Auditor:								
Datum:								
ISO 9001	ČÍSLO OTÁZKY	OTÁZKA	JE OTÁZKA HODNOCENA?	EXISTUJE DOKUMENTACE	V PRAXI PROKÁZÁNO	POČET BODŮ	SPp	POZNÁMKY
Část 1: Vedení podniku								
	1.1.	Odpovědnost vedení						
5.1; 5.3;	1.1.1.	Máte vedením podniku stanovenou politiku kvality a zahrnuje proces neustálého zlepšování?	ANO	ano	ano	10	75%	
5.1; 5.4.1	1.1.2.	Máte vytyčeny cíle kvality v souladu s politikou kvality a ověřujete jejich plnění?	ANO	ano	ano	10		
5.3;	1.1.3.	Znájí politiku kvalitu všichni členové organizace?	ANO	ano	ano	10		
5.5.1;	1.1.4.	Jsou jmenováni zástupci vedení a jsou stanoveny jejich úkoly, pravomoci a odpovědnosti?	ANO	ano	ano	10		
5.6.1;	1.1.5.	Provádí vedení podniku pravidelné hodnocení systému managementu kvality?	ANO	ano	ano	10		
6.2.2;	1.1.6.	Máte stanoveny pracovní činnosti a povinnosti pro jednotlivé pracovníky tak, aby mohly být monitorovány jejich výkony?	NE					zaměstnanci nejsou
x	1.1.7.	Je hodnocení pracovníků navázáno na jejich výkony?	ANO	ano	ano	10		
x	1.1.8.	Máte postup pro sledování aktuálních změn v legislativě?	ANO	ne	ne	0		
x	1.1.9.	Ověřujete plnění aktuálních právních požadavků?	ANO	ne	ne	0		
1.2. Systém managementu kvality								
4.2.1; 4.2.2	1.2.1.	Máte popsán systém managementu kvality v příručce kvality?	ANO	ano	ano	10	87%	
4.2.1; 4.2.2	1.2.2.	Zahrnuje systém managementu kvality celou organizační strukturu podniku?	ANO	ano	ano	10		
4.2.1;	1.2.3.	Jsou všechny činnosti, které ovlivňují kvalitu, řízeny pracovními návody?	ANO	ano	převážně	6		

Obr. 4.2 Checklist pro hodnocení v excelu [vlastní zpracování]

Ihned po dokončení celého hodnocení jsou k dispozici konečné výsledky, které se automaticky zapisují do závěrečné zprávy (viz obr. 4.3) na listu „Závěrečné hodnocení“.

**Závěrečná zpráva z auditu**

Zakázka č.:  
 Zadavatel:  
 Auditor:  
 Datum:

**Výsledná klasifikace:**

Index	Plnění	Zařazení *
SPCELK	<b>82%</b>	<b>AB</b>

\* Kódové zařazení:

A = 90-100% splněno
AB = 80-89% převážně splněno
C = 60-79% podmíněně splněno
D = < 60% nesplněno

**Zjištění z auditu:**

**Přehled vyhodnocení dílčích prvků:**

1. VEDENÍ PODNIKU	
1.1 Odpovědnost vedení	78%
1.2 SMK	87%
1.3 Interní audit	100%
1.4 Management zdrojů	83%
1.5 Finanční úvahy	87%
1.6 Bezpečnost produktu	40%
1.7 Podniková strategie	60%
2. PRODUKT A PROCES	
2.1 Přezkum smluv	95%
2.2 Vývoj produktu	#DIV/0!
2.3 Plánování procesu	100%
2.4 Řízení dokumentů	90%
2.5 Řízení záznamů	93%
2.6 Nakupování	71%
2.7 Značení a zpět.sled.	#DIV/0!
2.8 Řízení procesů	100%
2.9 Kontroly	100%
2.10 Řízení měř.zař.	#DIV/0!
2.11 Řízení neshod.prod.	60%
2.12 Náp. a prev.opatř.	55%
2.13 Manip., sklad., balení	100%

Auditor: ..... Podpis za auditovanou organizaci: .....

Obr. 4.3 Návrh závěrečné zprávy [vlastní zpracování]

Pokud některý z prvků splňuje organizace na méně než 60%, zbarví se příslušná buňka červeně. V případě klasifikace A se podbarví zeleně, a pokud požadavky plní na 60-89% je zbarvení žluté. Kromě hodnocení je v tomto návrhu závěrečné zprávy i prostor na uvedení všech zjištění z auditu.

Pro větší přehlednost dosažených výsledků v plnění shody s normou ČSN EN ISO 9001 je na čtvrtém listu nastaven přepočet hodnocení odpovídající plnění jednotlivých kapitol normy (viz obr. 4.4).

Hodnocení z auditu podle kapitol normy ISO 9001	
4. Systém managementu kvality	
5. Opatřování managementu	
6. Management zdrojů	
7. Realizace produktů	
8. Měření, analýza a zlepšování	
Otázky nad rámec požadavků normy	

Obr. 4.4 Hodnocení auditu podle normy ISO 9001 [vlastní zpracování]

## 5 REALIZACE AUDITU S VYUŽITÍM NOVÉ METODIKY

V zadání je uvedeno, že má být audit realizován za využití standardů VDA 6.1 a VDA 6.3, ale bylo tím myšleno za využití mnou navržené metodiky, při jejíž tvorbě jsem z těchto standardů čerpala.

Vhodnost a efektivnost navržené metodiky byla ověřována v organizacích MSM Steel spol. s.r.o. a KAVOPLYN s.r.o., kde byly interní audity realizovány. Při auditu bylo postupováno podle jednotlivých kroků uvedených v kapitole č. 4. Pověřené osoby, včetně jednatelů organizace, byly dotazovány na jednotlivé otázky z připraveného checklistu. Odpovědi byly prověřovány kontrolou dokumentace a záznamů, popř. prostředí organizace. Zjištěné informace byly průběžně zaznamenávány a hodnocení bylo konzultováno s auditorem.

Ve výsledné klasifikaci dosáhla organizace MSM Steel spol. s.r.o. 82% a KAVOPLYN s.r.o. 87%. Obě organizace spadají do skupiny AB, tzn. převážně splněno.

U obou organizací jsou výsledky auditu ve shodě se závěry auditora:

- systém managementu kvality plní požadavky normy,
- nevyužívá se potenciál pro zlepšení.

Potenciál ke zlepšení byl nalezen především v otázkách, které jsou nad rámec požadavků normy ČSN EN ISO 9001. V těchto otázkách dosáhla KAVOPLYN s.r.o. 56% (viz obr. 5.1) a MSM Steel spol. s.r.o. pouhých 30% (viz obr. 5.2). Jedná se při tom o důležité požadavky vztahující se především k finančnímu hodnocení systému managementu kvality, k legislativě a k péči o své zaměstnance, kteří jsou pro organizaci nejcennějším zdrojem.

Hodnocení z auditu podle kapitol normy ISO 9001	
4. Systém managementu kvality	98%
5. Opatřování managementu	94%
6. Management zdrojů	96%
7. Realizace produktů	99%
8. Měření, analýza a zlepšování	75%
Otázky nad rámec požadavků normy	56%

Obr. 5.1 Plnění požadavků normy v organizaci KAVOPLYN s.r.o. [vlastní zpracování]

Hodnocení z auditu podle kapitol normy ISO 9001	
4. Systém managementu kvality	90%
5. Opatřování managementu	97%
6. Management zdrojů	100%
7. Realizace produktů	85%
8. Měření, analýza a zlepšování	79%
Otázky nad rámec požadavků normy	30%

Obr. 5.2 Plnění požadavků normy v organizaci MSM Steel spol. s.r.o. [vlastní zpracování]

Zjištění, která nová metodika přinesla navíc oproti auditu prováděného původní metodou:

**1) MSM Steel spol. s.r.o.**

- jednatel nemá přehled o změnách v legislativě, aktualizacích norem, atd.  
(doporučeno absolvovat školení týkající se nového občanského zákoníku).
- organizace nemá webové stránky, ani reklamu, nepropaguje se ani na sociálních sítích  
(doporučeno zřízení Facebooku, který je nejlevnější variantou a má vysokou návštěvnost).
- jednatel je zároveň jediný zaměstnanec a nemá za sebe zajištěn zástup v případě dlouhodobější indispozice.
- skladování a uložení materiálu není ideální (doporučeno přemístění a přetřídění, označení odpadu).
- organizace by se měla také více věnovat preventivním a nápravným opatřením, kde dosahuje velmi málo bodů.

**2) KAVOPLYN s.r.o.**

- organizace vyhodnocuje SMK po stránce finanční pouze zběžně, neeviduje si ztráty  
(doporučeno udělat postup pro pravidelné hodnocení a evidenci všech ztrát z neshodných produktů)
- organizace se příliš nezabývá spokojeností svých zaměstnanců  
(doporučeno pravidelně alespoň jednou za rok zjišťovat spokojenost zaměstnanců např. formou dotazníku či osobního pohovoru)
- hodnocení zaměstnanců není navázáno na jejich výkon
- školení jsou sice plánována, absolvována a zaznamenávána, ale už se neověřuje jejich efektivita

Checklisty, které byly při auditu aplikovány, jsou přílohou této bakalářské práce (příloha č. 4 - 17) a neobsahují žádné informace, které by měly charakter obchodního tajemství.

## ZÁVĚR

Hlavním výstupem práce je nově navržená metodika interního auditu, jejíž tvorba byla inspirována standardy VDA 6.1 a VDA 6.3. Stěžejní část metodiky tvoří nově vytvořený checklist a způsob jeho hodnocení. V závěru této práce jsou uvedeny hlavní přínosy.

První přínos je určitě pro auditora, kterému je tak ušetřen čas při přípravě a vytváření vlastního dotazníku. Auditor má na výběr, zda využije checklist v papírové nebo elektronické podobě, vytvořeny byly obě verze. Elektronická verze ušetří spoustu času i při samotné realizaci auditu a přípravě závěrečné zprávy, jelikož jsou všechny listy excelu společně provázány a naprogramovány tak, že všechny důležité informace jsou ihned na místě k dispozici, včetně závěrečné zprávy.

Checklist je rozdělen na dvě části. První část obsahuje prvky spadající do kompetence vedení podniku. Druhá část otázek je zaměřena na produkt a proces. U každé otázky, která koresponduje s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2010, je uvedena příslušná podkapitola. V závěrečné zprávě jsou výsledky za jednotlivé části a jejich prvky uvedeny v procentech a uspořádány do přehledné tabulky. Toto může být pro organizaci rovněž výhodou, jelikož je na první pohled patrné, jaký je stav plnění požadavků normy v jednotlivých oblastech.

Pro malou organizaci může být přínosem také to, že checklist obsahuje nejen otázky týkající se požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2010, ale také otázky nad rámec těchto požadavků, které poskytují velký potenciál pro zlepšení a jejichž plnění může být pro organizaci užitečné.

Dalším přínosem je nově navržený systém hodnocení, který ověřuje jednak to, zda je předmět otázky ve všech souvislostech a náležitostech v systému managementu kvality písemně stanoven (např. v příručce kvality, v organizační směrnici, v pracovním postupu či pracovním návodu) a současně ověřuje i účinnost předmětu otázky v praxi. Tímto je zajištěno komplexní přezkoumání systému managementu kvality v rámci každé otázky.

Za využití této metodiky by se měl stát interní audit pro organizaci nejen pravidelným posouzením plnění požadavků normy, ale rovněž efektivním nástrojem ke zlepšování systému managementu kvality.



**Názor auditora:**

Běžně aplikované metody interního auditu konstatují pouze shodu či neshodu s požadavky standardu systému managementu. Protože tyto metody neposkytují zpětnou vazbu o efektivitě systému managementu (nebo jen v malé míře) ani potenciál skutečných míst pro zlepšení, je využití výsledků interních auditů nízké. Navržená metodika splňuje očekávání auditora v uvedeném směru poskytnutím základního vodítka.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002, 282 s. ISBN 80-726-1071-6.
- [2] NENADÁL, Jaroslav. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2005, 142 s. ISBN 80-248-0969-9.
- [3] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [4] ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2006.
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2000, xiii, 195 s. ISBN 80-717-9410-4.
- [6] PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Lide - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: znalostní dimenze jakosti*. Ostrava: Dům techniky, 2002, 241 p. ISBN 80-02-01419-1.
- [7] ARTER, Dennis R. *Quality audits for improved performance*. 3rd ed. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, c2003, x, 142 p. ISBN 08-738-9570-3.
- [8] RUSSELL, J. *The internal auditing pocket guide: preparing, performing, reporting, and follow-up*. 2nd ed. Milwaukee, Wis.: ASQ Quality Press, c2007, vi, 218 p. ISBN 08-738-9710-2.
- [9] DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, vii, 236 s. ISBN 80-251-0836-8.
- [10] PHILLIPS, Ann W. *Interní audit ISO 9001:2008 Snadno a efektivně: nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audit*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, c2009, v, 168 s. ISBN 978-80-02-02167-4.
- [11] KAUSEK, Joe. *The management system auditor's handbook*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 2005. ISBN 978-0-87389-670-2.
- [12] ČSN EN ISO 19011. *Směrnice pro auditování systému managementu*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2012.

- [13] ASBURY, Stephen a Peter ASHWELL. *Health and safety, environment and quality audits*. 1st ed. Boston: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2007. ISBN 9780750680264.
- [14] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.
- [15] *Základy auditů kvality: pokyny pro certifikace podle VDA 6.1, VDA 6.2 a VDA 6.4 na základě ISO 9001*. 5. přeprac. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, 50 s. ISBN 978-80-02-02163-6.
- [16] *Audit systému managementu jakosti: podle DIN EN ISO 9001 a DIN EN ISO 9004, díl 1, vydání 8/1984 : 4., přepracované vydání, aktualizovaný dotisk 2003*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004, 219 s. Management jakosti v automobilovém průmyslu. ISBN 80-020-1644-0.
- [17] *Audit procesu: proces vzniku hmotného produktu/sériová výroba : proces vzniku služby/poskytování služeb*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2010, 179 s. Management jakosti v automobilovém průmyslu. ISBN 978-80-02-02261-9.
- [18] NENADÁL, Jaroslav a David VYKYDAL. *Systémy managementu jakosti I*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2012, 1 CD-ROM. ISBN 978-80-248-2586-1.
- [19] ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010.
- [20] Interní dokumentace společnosti MSM Steel spol. s.r.o.
- [21] Interní dokumentace společnosti KAVOPLYN s.r.o.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

[22] Ekonoviny: Metodika interních auditů. Odborná způsobilost auditora. [online]. 2009 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z:

[http://www.ekonoviny.cz/index.php?LA=CS&MN=Metodika+intern%EDch+audit%F9+\(5\)%3A+Odborn%E1+zp%F9sobilost+auditora&ProdID=000288060A347D860002E8C2&DT=4097&TXTID=2089](http://www.ekonoviny.cz/index.php?LA=CS&MN=Metodika+intern%EDch+audit%F9+(5)%3A+Odborn%E1+zp%F9sobilost+auditora&ProdID=000288060A347D860002E8C2&DT=4097&TXTID=2089)

[23] About the Profession: Role of Internal Audit [online]. [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.iiasa.org.za/about-us/about-the-profession/role-of-internal-audit.html>

[24] Interní audit [online]. 2009 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.eurochem.cz/index.php?LA=CS&MN=Intern%ED+audit&ProdID=000288060A347D860002E8C2&DT=4097&TXTID=1943&PHPSESSID=fa...>

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1.1 Procesní model systému managementu kvality [14]

Obr. 1.2 Členění auditů v systémech managementu kvality [3]

Obr. 1.3 Typické činnosti při auditu [12]

Obr. 3.1 Organizační schéma MSM Steel spol. s.r.o. [20]

Obr. 3.2 Organizační schéma společnosti KAVOPLYN s.r.o. [21]

Obr. 4.1 Design nového checklistu [vlastní zpracování]

Obr. 4.2 Checklist pro hodnocení v excelu [vlastní zpracování]

Obr. 4.3 Návrh závěrečné zprávy [vlastní zpracování]

Obr. 4.4 Hodnocení auditu podle normy ISO 9001 [vlastní zpracování]

Obr. 5.1 Plnění požadavků normy v organizaci KAVOPLYN s.r.o. [vlastní zpracování]

Obr. 5.2 Plnění požadavků normy v organizaci MSM Steel spol. s.r.o. [vlastní zpracování]

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1.1 Srovnání auditů [18]

Tabulka 2.1 Srovnání požadavků normy ISO 19011 a směrnic VDA 6.1 a VDA 6.3 [vlastní zpracování]

Tabulka 4.1 Přehled prvků systému managementu kvality v checklistu [vlastní zpracování]

Tabulka 4.2 Schéma pro hodnocení otázek [16]

Tabulka 4.3 Klasifikace interního auditu [16]

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

SMK – systém managementu kvality

TQM – Total Quality Management

ČSN – České standardizační normy

EN – Evropské normy

ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci

ČR – Česká republika

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – požární ochrana

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 - 3: Seznam otázek checklistu

Příloha č. 4 – 10: Checklist z auditu v MSM Steel spol. s.r.o.

Příloha č. 11 – 17: Checklist z auditu v KAVOPLYN s.r.o.

## Příloha č. 1: Seznam otázek checklistu

<b>Vedení podniku</b>
<b>Odpovědnost vedení</b>
Máte vedením podniku stanovenou politiku kvality a zahrnuje proces neustálého zlepšování?
Máte vytyčeny cíle kvality v souladu s politikou kvality a ověřujete jejich plnění?
Znají politiku kvality všichni členové organizace?
Jsou jmenováni zástupci vedení a jsou stanoveny jejich úkoly, pravomoci a odpovědnosti?
Provádí vedení podniku pravidelné hodnocení systému managementu kvality?
Máte stanoveny pracovní činnosti a povinnosti pro jednotlivé pracovníky tak, aby mohly být monitorovány jejich výkony?
Je hodnocení pracovníků navázáno na jejich výkony?
Máte postup pro sledování aktuálních změn v legislativě?
Ověřujete plnění aktuálních právních požadavků?
<b>Systém managementu kvality</b>
Máte popsán systém managementu kvality v příručce kvality?
Zahrnuje systém managementu kvality celou organizační strukturu podniku?
Jsou všechny činnosti, které ovlivňují kvalitu, řízeny pracovními návody?
<b>Interní audity</b>
Jsou prováděny interní audity systému managementu kvality?
Je auditor, provádějící interní audity kvalifikován a nezávislý na ověřovaných oblastech?
Uchovávejte zprávy z auditu a obsahují tyto zprávy informace o nalezených neshodách?
Dokumentujete neshody a vedou k nápravným opatřením?
Provádíte interní audit požadavků na procesy a produkty?
<b>Management zdrojů</b>
Máte stanoven roční vzdělávací plánu pro všechny zaměstnance podniku včetně vedoucích pracovníků a dodržujete jej?
Ověřujete efektivnost absolvovaných školení a vedete o nich záznamy?
Máte ošetřeno doškolování vedoucích pracovníků při změnách v legislativě, které by mohly mít vliv na podnik?
Procházejí všichni noví zaměstnanci potřebným školením a tréninkem?
Mají zaměstnanci pro své činnosti potřebnou kvalifikaci?
Zajišťujete, aby si pracovníci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností, znali své povinnosti a byli si vědomi potřeby kvality?
Máte seznam strojů, nástrojů a zařízení a provádíte jejich pravidelnou kontrolu a údržbu?
Máte seznam klíčových strojů, nástrojů a zařízení a máte připravený účinný plán havarijní reakce pro případ jejich výpadku a ověřujete jeho stálou účinnost?
Máte stanovená pravidla pro dodržování bezpečnosti a dodržují se? (požární alarm, únikové východy, ochranné pomůcky...)?
<b>Finanční úvahy</b>
Máte stanoven postup pro finanční hodnocení efektivnosti systému managementu kvality?
Vyhodnocují odpovědní pracovníci systém managementu kvality po finanční stránce a zaznamenávají o tom zprávy?
Jsou prokazatelné ztráty z důvodu neshod?
<b>Bezpečnost produktu</b>
Znají všichni zaměstnanci podniku zásady odpovědnosti za produkt?
Máte postupy sloužící k poznání produktových rizik a ověřujete jejich stálou účinnost?
Máte postupy pro oddělování neshodných produktů a ověřujete jejich stálou účinnost?



## Příloha č. 2: Seznam otázek checklistu (pokračování 1)

<b>Podniková strategie</b>
Má podnik strategický podnikatelský plán týkající se nákladů, odbytu, kvality, atd.?
Používají se pravidelně metody k měření výsledků podnikání pro zavádění zlepšení?
Je měřena spokojenost zákazníků a používají se záznamy z měření ke zlepšování?
Zaznamenáváte a analyzujete stížnosti zákazníků a využíváte tyto informace k plánování příležitostí ke zlepšení?
Vedete si záznamy o reklamacích od zákazníků?
Provádíte analýzu těchto reklamací a využíváte tyto analýzy k přijetí nápravných opatření?
Je zajištěna dostatečná propagace podniku ke zvýšení počtu zákazníků?
Je trvale pečováno o spokojenost zaměstnanců?
Je ověřována spokojenost zaměstnanců?
<b>Produkt a proces</b>
<b>Přezkum smluv</b>
Posuzujete smlouvy/objednávky nejprve z hlediska úplnosti a realizovatelnosti než je schválíte?
Jsou při zpracování nabídky vyjádřeny technické i obchodní náklady?
Znáte požadavky zákazníka na produkt a systém managementu kvality?
Máte stanoven způsob, který zajistí, že se zákazník o všech změnách na dozví včas?
<b>Vývoj produktu</b>
Existuje pro nový produkt plán návrhu a vývoje?
Máte zajištěno, že budou splněny všechny požadavky na produkt?
Máte někde uvedeny požadavky dané legislativou?
Předpokládají se ve vývojové fázi zkoušky produktu?
Máte postupy pro hodnocení kvality návrhů?
Podílejí se na schválení a realizaci návrhu produktu všechna příslušná oddělení?
Dokumentujete výsledek vývoje produktu?
<b>Plánování procesu</b>
Máte procesy plánovány z hlediska kvality?
Máte postupy pro řízení těchto procesů?
Máte metody k hodnocení kvality průběhu procesů a postupů?
Podílejí se na schvalování návrhu procesů a postupů všechna příslušná oddělení?
Je výsledek plánování a vývoje procesů dokumentován ve specifikacích procesů a popisu postupů?
<b>Řízení dokumentů a dat</b>
Máte stanoveny náležitosti a postupy pro identifikaci, ošetřování a kontrolu dokumentů?
Máte stanoveno, kde a jak dlouho budou dokumenty uloženy?
Máte ošetřeno, aby se používaly pouze aktuální dokumenty?
Jsou dokumenty v elektronické verzi řádně zálohovány?
<b>Řízení záznamů</b>
Máte stanoveny odpovědnosti a postupy pro identifikaci, kontrolu, schvalování a distribuci záznamů?
Máte stanovena pravidla pro zajištění bezpečnosti informací/důvěrných údajů (o zákazníkovi, firemní know-how, osobní údaje zaměstnanců,...) a ověřujete jejich stálou účinnost?
Udržujete a uchovávejte nějak záznamy, aby nebyly poškozeny, ztraceny nebo zneužity a byly snadno k nalezení a máte stanoveno na jak dlouho?
<b>Nakupování</b>
Máte stanoveno hodnocení a výběr dodavatelů?
Ověřujete funkčnost procesů dodavatele?
Jsou v objednávkách produktů a služeb u dodavatele stanoveny jednoznačné požadavky na kvalitu?

### Příloha č. 3: Seznam otázek checklistu (pokračování 2)

Existuje dohoda s dodavateli o způsobu a náležitostech zkoušek kvality?
Je zajištěna kvalita dodávaných produktů a služeb?
Máte zajištěno zpětné dohledání dodavatele dodaných produktů?
Řešíte nějakým způsobem nespolehlivost dodavatelů (nedochvilnost, nedodání dodávky, nedodržení termínů,...)?
<b>Značení, zpětná sledovatelnost</b>
Máte nastaveno jednotné značení produktů, tak aby byly zpětně dohledatelné?
Máte zajištěno, že do následujících procesů či operací přicházejí pouze produkty, které splňují stanovené požadavky na kvalitu?
<b>Řízení procesů</b>
Máte procesy řízeny tak, aby byly splněny požadavky na kvalitu produktů?
Provádíte u nových nebo změněných strojů hodnocení způsobilosti?
Jsou řízeny podmínky pro uvolnění nových produktů a procesů a jsou schváleny zákazníkem?
Máte zavedenou metodu pro monitorování výrobních procesů a hodnocení jejich efektivnosti?
Provádíte preventivní údržbu zařízení tak, aby se zabránilo výskytu poruch zařízení?
<b>Kontroly</b>
Provádíte kontrolu kvality u dodávaných produktů?
Provádíte kontrolu kvality během procesu?
Provádíte kontrolu kvality u konečných produktů?
Existují záznamy o periodických kontrolách?
Využíváte statistické metody?
<b>Řízení měřicího zařízení</b>
Máte postup pro uvolňování, značení, dozor, kalibraci a údržbu kontrolních prostředků?
Používají se pouze kontrolní prostředky s dostatečně malou nejistotou měření?
Máte stanovená nápravná opatření pro případ výskytu vad a poškození kontrolních prostředků?
Máte zajištěno, že se používá pouze zařízení, které bylo kalibrováno?
Ověřujete správnost zařízení, které prošlo opravou?
<b>Řízení neshodných produktů</b>
Máte jasně stanoven postup pro řízení neshod a postupujete podle něj?
Pokud má produkt odchylky od daných specifikací, vyžadujete před jeho expedicí souhlas zákazníka?
Máte stanovená opatření pro rozpoznání opakovaných vad?
Máte stanovené řešení pro případ, že nastane neshoda dodávky ze strany dodavatele?
<b>Nápravná a preventivní opatření</b>
Máte stanoveny odpovědnosti pro zavedení nápravných opatření ?
Máte postup pro analýzu příčin vzniklých vad?
Máte postup pro zabránění opakovaným vadám?
Máte stanoveny metody analýzy rizik a využíváte jich?
Přezkoumáváte výsledky z analýz?
Jsou na základě výsledků analýz přijímána opatření a ověřuje se jejich efektivita?
Řešíte zastupitelnost pracovníků pro případ výpadku?
<b>Manipulace, skladování, balení</b>
Máte postupy pro nakládání s produkty?
Máte stanoven proces pro balení a značení produktů před odesláním a je dodržován?
Máte zajištěno zabránění poškození nebo snížení kvality během skladování a dopravy?
Existuje systém, který prokazuje spolehlivost dodávek?
Skladujete materiál podle zadaných podmínek?

Příloha č. 4: Checklist z audit v MSM Steel spol. s.r.o.

ISO 9001	ČÍSLO OTÁZKY	OTÁZKA	JE OTÁZKA HODNOCENA?	EXISTUJE DOKUMENTACE	V PRAXI PROKÁZÁNO	POČET BODŮ	SPP	POZNÁMKY
	Část 1:	Vedení podniku						
	1.1.	Odpovědnost vedení						
5.1; 5.3;	1.1.1.	Máte vedením podniku stanovenou politiku kvality a zahrnuje proces neustálého zlepšování?	ANO	ano	ano	10	78%	
5.1;	1.1.2.	Máte vytyčeny cíle kvality v souladu s politikou kvality a ověřujete jejich plnění?	ANO	ano	ano	10		
5.4.1	1.1.3.	Znají politiku kvality všichni členové organizace?	ANO	ano	ano	10		
5.3;	1.1.4.	Jsou jmenování zástupci vedení a jsou stanoveny jejich úkoly, pravomoci a odpovědnosti?	ANO	ano	ano	10		
5.5.1;	1.1.5.	Provádí vedení podniku pravidelné hodnocení systémů managementu kvality?	ANO	ano	ano	10		
6.2.2;	1.1.6.	Máte stanoveny pracovní činnosti a povinnosti pro jednotlivé pracovníky tak, aby mohly být monitorovány jejich výkony?	ANO	ano	ano	10	0	
x	1.1.7.	Je hodnocení pracovníků navázáno na jejich výkony?	ANO	ano	ano	10		
x	1.1.8.	Máte postup pro sledování aktuálních změn v legislativě?	ANO	ne	ne	0		
x	1.1.9.	Ověřujete plnění aktuálních právních požadavků?	ANO	ne	ne	0	87%	
	1.2.	Systém managementu kvality						
4.2.1;	1.2.1.	Máte popsán systém managementu kvality v příručce kvality?	ANO	ano	ano	10		
4.2.1;	1.2.2.	Zahrnuje systém managementu kvality celou organizační strukturu podniku?	ANO	ano	ano	10		
4.2.1;	1.2.3.	Jsou všechny činnosti, které ovlivňují kvalitu, řízeny pracovními návody?	ANO	ano	převážně	6		

Příloha č. 5: Checklist z audit v MSM Steel spol. s.r.o. (pokračování 1)

	1.3.	Interní audit						
8.2.3;	1.3.1.	Jsou prováděny interní audit systému managementu kvality?	ANO	ano	ano	10	100%	
8.2.2;	1.3.2.	Je auditor, provádějící interní audit kvalifikován a nezávislý na ověřovaných oblastech?	ANO	ano	ano	10		
8.2.2;	1.3.3.	Uchovávejte zprávy z auditu a obsahují tyto zprávy informace o nalezených neshodách?	ANO	ano	ano	10		
8.2.2;	1.3.4.	Dokumentujete neshody a vedou k nápravným opatřením?	ANO	ano	ano	10		
8.2.3;	1.3.5.	Provádíte interní audit požadavků na procesy a produkty?	ANO	ano	ano	10	83%	
8.2.4	1.4.	Management zdrojů						
6.2.2;	1.4.1.	Máte stanoven roční vzdělávací plán pro všechny zaměstnance podniku včetně vedoucích pracovníků a dodržujete jej?	ANO	ano	ano	10		
6.2.2;	1.4.2.	Ověřujete efektivnost absolvovaných školení a vedete o nich záznamy?	ANO	ano	ano	10		
x	1.4.3.	Máte ošetřeno doškolení vedoucích pracovníků při změnách v legislativě, které by mohly mít vliv na podnik?	ANO	ne	ne	0	83%	
6.2.2;	1.4.4.	Procházejí všichni noví zaměstnanci potřebným školením a tréninkem ?	NE					
6.1;	1.4.5.	Mají zaměstnanci pro své činnosti potřebnou kvalifikaci?	NE					
6.2.2;	1.4.6.	Zajišťujete, aby si pracovníci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností, znali své povinnosti a byli si vědomi potřeby kvality?	ANO	ano	ano	10		
6.3;	1.4.7.	Máte seznam strojů, nástrojů a zařízení a provádíte jejich pravidelnou kontrolu a údržbu?	ANO	ano	ano	10	87%	
6.3;	1.4.8.	Máte seznam klíčových strojů, nástrojů a zařízení a máte připravený účinný plán havarijní reakce pro případ jejich výpadku a ověřujete jeho stálou účinnost?	NE					
8.5.3	1.4.9.	Máte stanovená pravidla pro dodržování bezpečnosti a dodržují se? (požární alarm, únikové východy, ochranné pomůcky...)?	ANO	ano	ano	10		
6.4;	1.5.	Finanční úvahy						
8.1;	1.5.1.	Máte stanoven postup pro finanční hodnocení efektivnosti systému managementu kvality?	ANO	ano	převážně	6	87%	
8.1;	1.5.2.	Vyhodnocují odpovědi pracovníci systém managementu kvality po finanční stránce a zaznamenávají o tom zprávy?	ANO	ano	ano	10		
8.1;	1.5.3.	Jsou prokazatelné ztráty z důvodu neshod?	ANO			10		

Příloha č. 6: Checklist z audit v MSM Steel spol. s.r.o. (pokračování 2)

	1.6.	Bezpečnost produktu						
5.1:	1.6.1.	Znají všichni zaměstnanci podniku zásady odpovědnosti za produkt?	ANO	ne	ano	8	40%	
x	1.6.2.	Máte postupy sloužící k poznání produktových rizik a ověřujete jejich stálou účinnost?	ANO	ne	ne	0		
8.3:	1.6.3.	Máte postupy pro oddělování neshodných produktů a ověřujete jejich stálou účinnost?	NE					
	1.7.	Podniková strategie						
x	1.7.1.	Má podnik strategický podnikatelský plán týkající se nákladů, odbytu, kvality, atd.?	ANO	ne	převážně	4	60%	
8.4:		Používají se pravidelně metody k měření výsledků podnikání pro zavádění zlepšení?	ANO	ano	ne	0		
8.5.1	1.7.2.		ANO	ano				
8.2.1:		Je měřena spokojenost zákazníků a používají se záznamy z měření ke zlepšování?	ANO	ano	převážně	8		
8.4	1.7.3.		ANO	ano				
7.2.3:	1.7.4.	Zaznamenáváte a analyzujete stížnosti zákazníků a využíváte tyto informace k plánování příležitosti ke zlepšení?	ANO	ano	ano	10		
8.2.1:	1.7.5.	Vedete si záznamy o reklamách od zákazníků?	ANO	ano	ano	10		
8.2.1:		Provádíte analýzu těchto reklamací a využíváte tyto analýzy k přijetí nápravných opatření?	ANO	ano	ano	10	60%	
8.5.2	1.7.6.		ANO	ano				
x	1.7.7.	Je zajištěna dostatečná propagace podniku ke zvýšení počtu zákazníků?	ANO	ne	ne	0		
x	1.7.8.	Je trvale pečováno o spokojenost zaměstnanců?	NE				60%	
x	1.7.9.	Je ověřována spokojenost zaměstnanců?	NE					
		Část 2: Produkt a proces						
	2.1.	Přezkum smluv						
7.2.2:	2.1.2.	Posuzujete smlouvy/objednávky nejprve z hlediska úplnosti a realizovatelnosti než je schválíte?	ANO	ano	ano	10	95%	
x	2.1.3.	Jsou při zpracování nabídky vyjádřeny technické i obchodní náklady?	ANO	ano	ano	10		
7.2.1:	2.1.4.	Znáte požadavky zákazníka na produkt a systém managementu kvality?	ANO	ano	ano	10		
7.2.3:	2.1.5.	Máte stanoven způsob, který zajišťí, že se zákazník o všech změnách dozví včas?	ANO	ne	ano	8		

Příloha č. 7: Checklist z audit v MSM Steel spol. s.r.o. (pokračování 3)

	2.2.	Vývoj produktu						
7.1.1	2.2.1.	Existuje pro nový produkt plán návrhu a vývoje?	NE					
7.3.2	2.2.2.	Máte zajištěno, že budou splněny všechny požadavky na produkt?	NE					
7.3.3	2.2.2.	Máte někde uvedeny požadavky dané legislativou?	NE					
7.2.1	2.2.3.	Máte někde uvedeny požadavky dané legislativou?	NE					
7.3.5	2.2.4.	Předpokládají se ve vývojové fázi zkoušky produktu?	NE					
7.3.4	2.2.5.	Máte postupy pro hodnocení kvality návrhů?	NE					
7.3.5	2.2.6.	Podléhají se na schválení a realizaci návrhu produktu všechna příslušná oddělení?	NE					
7.3.6	2.2.6.	Podléhají se na schválení a realizaci návrhu produktu všechna příslušná oddělení?	NE					
7.3.3	2.2.7.	Dokumentujete výsledek vývoje produktu?	NE					
7.3.7	2.2.7.	Dokumentujete výsledek vývoje produktu?	NE					
	2.3.	Plánování procesu						
7.5.1	2.3.1.	Máte procesy plánovány z hlediska kvality?	ANO	ano	ano	10		
7.5.1	2.3.2.	Máte postupy pro řízení těchto procesů?	NE					
7.5.1	2.3.3.	Máte metody k hodnocení kvality průběhu procesů a postupů?	ANO	ano	ano	10	100%	
7.3.7,7.5.2	2.3.4.	Podléhají se na schvalování návrhu procesů a postupů všechna příslušná oddělení?	ANO	ano	ano	10		
7.3.3,7.5.3	2.3.5.	Jestliže výsledek plánování a vývoje procesů dokumentován ve specifikacích procesů a popisu postupů?	NE					
	2.4.	Řízení dokumentů a dat						
4.2.3	2.4.1.	Máte stanoveny náležitosti a postupy pro identifikaci, ošetrování a kontrolu dokumentů?	ANO	ano	ano	10		
4.2.3	2.4.2.	Máte stanoveny, kde a jak dlouho budou dokumenty uloženy?	ANO	ano	ano	10	90%	
4.2.3	2.4.3.	Máte ošetřeno, aby se používaly pouze aktuální dokumenty?	ANO	ano	ano	10		
4.2.4	2.4.4.	Jsou dokumenty v elektronické verzi řádně zálohovány?	ANO	ano	převážně	6		

Příloha č. 8: Checklist z audit v MSM Steel spol. s.r.o. (pokračování 4)

	2.5.	Řízení záznamů						
4.2.4;	2.5.1.	Máte stanoveny odpovědnosti a postupy pro identifikaci, kontrolu, schvalování a distribuci záznamů?	ANO	ano	ano	10	93%	
4.2.4;	2.5.2.	Máte stanovená pravidla pro zajištění bezpečnosti informací/důvěrných údajů a ověřujete jejich stálou účinnost?	ANO	ne	ano	8		
4.2.4;	2.5.3.	Udržujete a uchovávejte nějak záznamy, aby nebyly poškozeny, ztraceny nebo zneužity a byly snadno k nalezení a máte stanovenou na jak dlouho?	ANO	ano	ano	10		
	2.6.	Nakupování						
7.4.1;	2.6.1.	Máte stanovenou hodnocení a výběr dodavatelů?	ANO	ano	ano	10	71%	
7.4.2;	2.6.2.	Ověřujete funkčnost procesů dodavatele?	ANO	ne	ne	0		
7.4.2;	2.6.3.	Jsou v objednávkách produktů a služeb u dodavatele stanoveny jednoznačně požadavky na kvalitu?	ANO	ano	ano	10		
7.4.3;	2.6.4.	Existuje dohoda s dodavateli o způsobu a náležitostech zkoušek kvality?	ANO	ne	ne	0		
7.4.2;	2.6.5.	Je zajištěna kvalita dodávaných produktů a služeb?	ANO	ano	ano	10		
7.5.3;	2.6.6.	Máte zajištěno zpětné dohledání dodavatele dodaných produktů?	ANO	ano	ano	10		
7.4.1;	2.6.7.	Řešíte nějakým způsobem nespolehlivost dodavatelů?	ANO	ano	ano	10		
	2.7.	Značení a zpětná sledovatelnost						
7.5.3;	2.7.1.	Máte nastaveno jednotné značení produktů, tak aby byly zpětné dohledatelné?	NE					
7.5.3;	2.7.2.	Máte zajištěno, že do následujících procesů či operací přicházejí pouze produkty, které splňují stanovené požadavky na kvalitu?	NE					
	2.8.	Řízení procesů						
8.2.3;	2.8.1.	Máte procesy řízeny tak, aby byly splněny požadavky na kvalitu produktů?	ANO	ano	ano	10	100%	
7.5.2;	2.8.2.	Provádíte u nových nebo změněných strojů hodnocení způsobilosti?	NE					
8.5.3	2.8.2.	Jsou řízeny podmiňky pro uvolnění nových produktů a procesů a jsou schváleny zákazníkem?	NE					
7.5.2;	2.8.3.	Máte zavedenou metodu pro monitorování výrobních procesů a hodnocení jejich efektivnosti?	NE					
8.2.3;	2.8.4.	Provádíte preventivní údržbu zařízení tak, aby se zabránilo výskytu poruch zařízení?	NE					
8.5.3;	2.8.5.		NE					

Příloha č. 9: Checklist z audit v MSM Steel spol. s.r.o. (pokračování 5)

	2.9.	Kontroly						
8.2.4;	2.9.1.	Provádíte kontrolu kvality u dodávaných produktů?	ANO	ano	ano	10	100%	
8.2.4;	2.9.2.	Provádíte kontrolu kvality během procesu?	NE					
8.2.4;	2.9.3.	Provádíte kontrolu kvality u konečných produktů?	ANO	ano	ano	10		
8.2.4;	2.9.4.	Existují záznamy o periodických kontrolách?	ANO	ano	ano	10		
8.1;	2.9.5.	Využíváte statistických metod?	NE					
	2.10.	Řízení měřičního zařízení						
7.6;	2.10.1.	Máte postup pro uvolňování, značení, dozor, kalibraci a údržbu kontrolních prostředků?	NE					
7.6;	2.10.2.	Používají se pouze kontrolní prostředky s dostatečně malou nejistotou měření?	NE					
7.6;	2.10.3.	Máte stanovená nápravná opatření pro případ výskytu vad a poškození kontrolních prostředků?	NE					
7.6;	2.10.4.	Máte zajištěno, že se používá pouze zařízení, které bylo kalibrováno?	NE					
7.6;	2.10.5.	Ověřujete správnost zařízení, které prošlo opravou?	NE					
	2.11.	Řízení neshodných produktů						
8.3;	2.11.1.	Máte jasné stanoven postup pro řízení neshod a postupuji podle něj?	ANO	ano	převážně	8	60%	
8.3;	2.11.2.	Pokud má produkt odchylky od daných specifikací, vyžadujete před jeho expedicí souhlas zákazníka?	ANO	ano	převážně	6		
8.3;	2.11.3.	Máte stanovená opatření pro rozpoznání opakovaných vad?	ANO	ne	ne	0		
8.3;	2.11.4.	Máte stanovené řešení pro případ, že nastane neshoda dodávky ze strany dodavatele?	ANO	ano	ano	10		



Příloha č. 10: Checklist z audit v MSM Steel spol. s.r.o. (pokračování 6)

	2.12.	Nápravná a preventivní opatření						
5.6.3; 8.5	2.12.1.	Máte stanoveny odpovědnosti pro zavedení nápravných opatření ?	ANO	ano	ano	10	55%	
8.5.2;	2.12.2.	Máte postup pro analýzu příčin vzniklých vad?	ANO	ano	převážně	6		
8.5.2;	2.12.3.	Máte postup pro zabránění opakovaným vadám?	ANO	ano	převážně	6		
8.5.3;	2.12.4.	Máte stanoveny metody analýzy rizik a využíváte jich?	NE					
8.5.3;	2.12.5.	Přezkoumáváte výsledky z analýz?	NE					
8.5.3;	2.12.6.	Jsou na základě výsledků analýz přijímána opatření a ověřuje se jejich efektivita?	NE				0	
8.5.3;	2.12.7.	Řešíte zastupitelnost pracovníků pro případ wypadku?	ANO	ano	ne			
	2.13.	Manipulace, skladování, balení						
7.5.5;	2.13.1.	Máte postupy pro nakládání s produkty?	NE				100%	
7.5.5;	2.13.2.	Máte stanoven proces pro balení a značení produktů před odesláním a je dodržován?	NE					
7.5.5;	2.13.3.	Máte zajištěno zabránění poškození nebo snížení kvality během skladování a dopravy?	NE					
7.5.5;	2.13.4.	Existuje systém, který prokazuje spolehlivost dodávek?	ANO	ano	ano	10		
7.5.5;	2.13.5.	Skladujete materiál podle zadanych podmínek?	NE					

Příloha č. 11: Checklist z audit v KAVOPLYN s.r.o.

ISO 9001	ČÍSLO OTÁZKY	OTÁZKA	JE OTÁZKA HODNOCENA?	EXISTUJE DOKUMENTACE	V PRAXI PROKÁZÁNO	POČET BODŮ	SPP	POZNÁMKY
	Část 1:	Vedení podniku						
	1.1.	Odpovědnost vedení						
5.1; 5.3;	1.1.1.	Máte vedením podniku stanovenou politiku kvality a zahrnuje proces neustálého zlepšování?	ANO	ano	ano	10	76%	
5.1; 5.4.1	1.1.2.	Máte vytyčeny cíle kvality v souladu s politikou kvality a ověřujete jejich plnění?	ANO	ano	převážně	6		
5.3;	1.1.3.	Znají politiku kvality všichni členové organizace?	ANO	ano	ano	10		
5.5.1;	1.1.4.	Jsou jmenování zástupci vedení a jsou stanoveny jejich úkoly, pravomoci a odpovědnosti?	ANO	ano	ano	10		
5.6.1;	1.1.5.	Provádí vedení podniku pravidelné hodnocení systému managementu kvality?	ANO	ano	ano	10		
6.2.2;	1.1.6.	Máte stanoveny pracovní činnosti a povinnosti pro jednotlivé pracovníky tak, aby mohly být monitorovány jejich výkony?	ANO	ano	ano	10	76%	
x	1.1.7.	Je hodnocení pracovníků navázáno na jejich výkony?	ANO	ne	ne	0		
x	1.1.8.	Máte postup pro sledování aktuálních změn v legislativě?	ANO	ano	převážně	6		
x	1.1.9.	Ověřujete plnění aktuálních právních požadavků?	ANO	ano	převážně	6		
	1.2.	Systém managementu kvality						
4.2.1;	1.2.1.	Máte popsán systém managementu kvality v příručce kvality?	ANO	ano	ano	10	100%	
4.2.1;	1.2.2.	Zahrnuje systém managementu kvality celou organizační strukturu podniku?	ANO	ano	ano	10		
4.2.1;	1.2.3.	Jsou všechny činnosti, které ovlivňují kvalitu, řízeny pracovními návody?	ANO	ano	ano	10		

Příloha č. 12: Checklist z audit v KAVOPLYN s.r.o. (pokračování 1)

	1.3.	<b>Interní audit</b>					
8.2.3:	1.3.1.	Jsou prováděny interní audit systému managementu kvality a jeho prvky?	ANO	ano	ano	10	
8.2.2:	1.3.2.	Je auditor, provádějící interní audit kvalifikován a nezávislý na ověřovaných oblastech?	ANO	ano	ano	10	
8.2.2:	1.3.3.	Uchovávejte zprávy z auditu a obsahují tyto zprávy informace o nalezených neshodách?	ANO	ano	ano	10	100%
8.2.2:	1.3.4.	Dokumentujete neshody a vedou k nápravným opatřením?	ANO	ano	ano	10	
8.2.3:	1.3.5.	Provádíte interní audit požadavků na procesy a produkty?	ANO	ano	ano	10	
	1.4.	<b>Management zdrojů</b>					
6.2.2:	1.4.1.	Máte stanoven roční vzdělávací plán pro všechny zaměstnance podniku včetně vedoucích pracovníků a dodržujete jej?	ANO	ano	ano	10	
6.2.2:	1.4.2.	Ověřujete efektivnost absolvovaných školení a vedete o nich záznamy?	ANO	ano	převážně	6	
x	1.4.3.	Máte ošetřeno doškolování vedoucích pracovníků při změnách v legislativě, které by mohly mít vliv na podnik?	ANO	ne	ne	0	
6.2.2:	1.4.4.	Procházítej všichni noví zaměstnanci potřebným školením a tréninkem ?	ANO	ano	ano	10	
6.1:	1.4.5.	Mají zaměstnanci pro své činnosti potřebnou kvalifikaci?	ANO	ano	ano	10	84%
6.2.2:	1.4.6.	Zajišťujete, aby si pracovníci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností, znali své povinnosti a byli si vědomi potřeby kvality?	ANO	ano	ano	10	
6.3:	1.4.7.	Máte seznam strojů, nástrojů a zařízení a provádíte jejich pravidelnou kontrolu a údržbu?	ANO	ano	ano	10	
6.3; 8.5.3	1.4.8.	Máte seznam klíčových strojů, nástrojů a zařízení a máte připravený účinný plán havarijní reakce pro případ jejich výpadku a ověřujete jeho stálou úč.?	ANO	ano	ano	10	
6.4:	1.4.9.	Máte stanovená pravidla pro dodržování bezpečnosti a dodržují set? (požární alarm, únikové východy, ochranné pomůcky...)?	ANO	ano	ano	10	
	1.5.	<b>Finanční úvahy</b>					
8.1:	1.5.1.	Máte stanoven postup pro finanční hodnocení efektivnosti systému managementu kvality?	ANO	ne	ne	0	
8.1:	1.5.2.	Vyhodnocují odpovědní pracovníci systém managementu kvality po finanční stránce a zaznamenávají o tom zprávy?	ANO	ano	převážně	6	33%
8.1:	1.5.3.	Jsou prokazatelné ztráty z důvodu neshod?	ANO	ne	převážně	4	

Příloha č. 13: Checklist z audit v KAVOPLYN s.r.o. (pokračování 2)

	1.6.	Bezpečnost produktu						
5.1.1	1.6.1.	Znají všichni zaměstnanci podniku zásady odpovědnosti za produkt?	ANO	ano	ano	10	100%	
x	1.6.2.	Máte postupy sloužící k poznání produktových rizik a ověřujete jejich stálou účinnost?	ANO	ano	ano	10		
8.3.	1.6.3.	Máte postupy pro oddělování neshodných produktů a ověřujete jejich stálou účinnost?	NE					
	1.7.	Podniková strategie						
x	1.7.1.	Má podnik strategický podnikatelský plán týkající se nákladů, odbytu, kvality, atd.?	NE				73%	
8.4; 8.5.1	1.7.2.	Používají se pravidelně metody k měření výsledků podnikání pro zavádění zlepšení?	ANO	ne	ne	0		
8.2.1; 8.4	1.7.3.	Je měřena spokojenost zákazníků a používají se záznamy z měření ke zlepšování?	ANO	ano	ano	10		
7.2.3;	1.7.4.	Zaznamenáváte a analyzujete stížnosti zákazníků a využíváte tyto informace k plánování příležitosti ke zlepšení?	ANO	ano	ano	10		
8.2.1;	1.7.5.	Vedete si záznamy o reklamaci od zákazníků?	ANO	ano	ano	10		
8.2.1;	1.7.6.	Provádíte analýzu těchto reklamací a využíváte tyto analýzy k přijetí nápravných opatření?	ANO	ano	ano	10		
x	1.7.7.	Je zajištěna dostatečná propagace podniku ke zvýšení počtu zákazníků?	ANO	ano	ano	10		
x	1.7.8.	Je trvale pečováno o spokojenost zaměstnanců?	ANO	ne	převážně	4		
x	1.7.9.	Je ověřována spokojenost zaměstnanců?	ANO	ne	převážně	4		
	Část 2: Produkt a proces							
	2.1.	Přezkum smluv						
7.2.2;	2.1.2.	Posuzujete smlouvy/objednávky nejprve z hlediska úprnosti a realizovatelnosti než je schválíte?	ANO	ano	ano	10	100%	
x	2.1.3.	Jsou při zpracování nabídky vyjádřeny technické i obchodní náklady?	ANO	ano	ano	10		
7.2.1;	2.1.4.	Znáte požadavky zákazníka na produkt a systém managementu kvality?	ANO	ano	ano	10		
7.2.3;	2.1.5.	Máte stanoven způsob, který zajistí, že se zákazník o všech změnách dozví včas?	ANO	ano	ano	10		

Příloha č. 14: Checklist z audit v KAVOPLYN s.r.o. (pokračování 3)

	2.2.	Vývoj produktu						
7.1.;	2.2.1.	Existuje pro nový produkt plán návrhu a vývoje?	NE					
7.3.2.;								
7.3.3	2.2.2.	Máte zajištěno, že budou splněny všechny požadavky na produkt?	NE					
7.2.1.;	2.2.3.	Máte někde uvedeny požadavky dané legislativou?	NE					
7.3.5.;	2.2.4.	Předpokládají se ve vývojové fázi zkoušky produktu?	NE					
7.3.4.;	2.2.5.	Máte postupy pro hodnocení kvality návrhů?	NE					
7.3.5.;								
7.3.6	2.2.6.	Podílejí se na schválení a realizaci návrhu produktu všechna příslušná oddělení?	NE					
7.3.3.;								
7.3.7	2.2.7.	Dokumentujete výsledek vývoje produktu?	NE					
	2.3.	plánování procesu						
7.5.1.;	2.3.1.	Máte procesy plánovány z hlediska kvality?	ANO	ano	ano	10	100%	
7.5.1.;	2.3.2.	Máte postupy pro řízení těchto procesů?	ANO	ano	ano	10		
7.5.1.;	2.3.3.	Máte metody k hodnocení kvality průběhu procesů a postupů?	ANO	ano	ano	10		
7.3.7.;								
7.5.2.	2.3.4.	Podílejí se na schvalování návrhu procesů a postupů všechna příslušná oddělení?	ANO	ano	ano	10		
7.3.3.;								
7.5.3	2.3.5.	Je výsledek plánování a vývoje procesů dokumentován ve specifikacích procesů a popisu postupů?	ANO	ano	ano	10		
	2.4.	Řízení dokumentů a dat						
4.2.3.;	2.4.1.	Máte stanoveny náležitosti a postupy pro identifikaci, ošetřování a kontrolu dokumentů?	ANO	ano	ano	10	100%	
4.2.3.;	2.4.2.	Máte stanoveny, kde a jak dlouho budou dokumenty uloženy?	ANO	ano	ano	10		
4.2.3.;	2.4.3.	Máte ošetřeno, aby se používaly pouze aktuální dokumenty?	ANO	ano	ano	10		
4.2.4.;	2.4.4.	Jsou dokumenty v elektronické verzi řádně zálohovány?	ANO	ano	ano	10		

Příloha č. 15: Checklist z audit v KAVOPLYN s.r.o. (pokračování 4)

	2.5.	Řízení záznamů						
4.2.4;	2.5.1.	Máte stanoveny odpovědnosti a postupy pro identifikaci, kontrolu, schvalování a distribuci záznamů?	ANO	ano	ano	10	93%	
4.2.4;	2.5.2.	Máte stanovena pravidla pro zajištění bezpečnosti informací/důvěrných údajů a ověřujete jejich stálo účinnost?	ANO	ne	ano	8		
4.2.4;	2.5.3.	Udržíte a uchovávejte nějak záznamy, aby nebyly poškozeny, ztraceny nebo zneužity a byly snadno k nalezení a máte stanoveno na jak dlouho?	ANO	ano	ano	10		
	2.6.	Nakupování						
7.4.1;	2.6.1.	Máte stanoveno hodnocení a výběr dodavatelů?	ANO	ano	ano	10	100%	
7.4.2;	2.6.2.	Ověřujete funkčnost procesů dodavatele?	NE					
7.4.2;	2.6.3.	Jsou v objednávkách produktů a služeb u dodavatele stanoveny jednoznačné požadavky na kvalitu?	ANO	ano	ano	10		
7.4.3;	2.6.4.	Existuje dohoda s dodavateli o způsobu a náležitostech zkoušek kvality?	ANO	ano	ano	10		
7.4.2;	2.6.5.	Je zajištěna kvalita dodávaných produktů a služeb?	ANO	ano	ano	10		
7.5.3;	2.6.6.	Máte zajištěno zpětné dohledání dodavatele dodaných produktů?	ANO	ano	ano	10	100%	
7.4.1;	2.6.7.	Řešíte nějakým způsobem nespolehlivost dodavatelů (nedochvilnost, nedodání dodávky, nedodržení termínů,...)?	ANO	ano	ano	10		
	2.7.	Značení a zpětná sledovatelnost						
7.5.3;	2.7.1.	Máte nastaveno jednotné značení produktů, tak aby byly zpětně dohledatelné?	ANO	ano	ano	10	100%	
7.5.3;	2.7.2.	Máte zajištěno, že do následujících procesů či operací přicházejí pouze produkty, které splňují stanovené požadavky na kvalitu?	ANO	ano	ano	10		
	2.8.	Řízení procesů						
8.2.3;	2.8.1.	Máte procesy řízeny tak, aby byly splněny požadavky na kvalitu produktů?	ANO	ano	ano	10	100%	
7.5.2;	2.8.2.	Provádíte u nových nebo změněných strojů hodnocení způsobilosti?	ANO	ano	ano	10		
8.5.3	2.8.3.	Jsou řízeny podmínky pro uvolnění nových produktů a procesů a jsou schváleny zákazníkem?	ANO	ano	ano	10		
8.2.3;	2.8.4.	Máte zavedenou metodu pro monitorování výrobních procesů a hodnocení jejich efektivnosti?	ANO	ano	ano	10		
8.5.3;	2.8.5.	Provádíte preventivní údržbu zařízení tak, aby se zabránilo výskytu poruch zařízení?	ANO	ano	ano	10		

Příloha č. 16: Checklist z audit v KAVOPLYN s.r.o. (pokračování 5)

	2.9.	Kontroly							
8.2.4;	2.9.1.	Provádíte kontrolu kvality u dodávaných produktů?	ANO	ano	ano	10	100%		
8.2.4;	2.9.2.	Provádíte kontrolu kvality během procesu?	ANO	ano	ano	10			
8.2.4;	2.9.3.	Provádíte kontrolu kvality u konečných produktů?	ANO	ano	ano	10			
8.2.4;	2.9.4.	Existují záznamy o periodických kontrolách?	ANO	ano	ano	10			
8.1;	2.9.5.	Využíváte statistických metod?	NE						
	2.10.	Řízení měřicího zařízení							
7.6;	2.10.1.	Máte postup pro uvolňování, značení, dozor, kalibraci a údržbu kontrolních prostředků?	ANO	ano	ano	10	100%		
7.6;	2.10.2.	Používají se pouze kontrolní prostředky s dostatečně malou nejistotou měření?	ANO	ano	ano	10			
7.6;	2.10.3.	Máte stanovená nápravná opatření pro případ výskytu vad a poškození kontrolních prostředků?	ANO	ano	ano	10			
7.6;	2.10.4.	Máte zajištěno, že se používá pouze zařízení, které bylo kalibrováno?	ANO	ano	ano	10			
7.6;	2.10.5.	Ověřujete správnost zařízení, které prošlo opravou?	ANO	ano	ano	10			
	2.11.	Řízení neshodných produktů							
8.3;	2.11.1.	Máte jasně stanoven postup pro řízení neshod a postupujete podle něj?	ANO	ano	ano	10	75%		
8.3;	2.11.2.	Pokud má produkt odchylky od daných specifikací, vyžadujete před jeho expedicí souhlas zákazníka?	ANO	ano	ano	10			
8.3;	2.11.3.	Máte stanovená opatření pro rozpoznání opakovaných vad?	ANO	ne	ne	0			
8.3;	2.11.4.	Máte stanovené řešení pro případ, že nastane neshoda dodávky ze strany dodavatele?	ANO	ano	ano	10			



Příloha č. 17: Checklist z audit v KAVOPLYN s.r.o. (pokračování 6)

	2.12.	Nápravná a preventivní opatření						
5.6.3; 8.5	2.12.1.	Máte stanoveny odpovědnosti pro zavedení nápravných opatření ?	ANO	ano	ano	10	43%	
8.5.2;	2.12.2.	Máte postup pro analýzu příčin vzniklých vad?	ANO	ano	převážně	6		
8.5.2;	2.12.3.	Máte postup pro zabránění opakovaným vadám?	ANO	ano	převážně	6		
8.5.3;	2.12.4.	Máte stanoveny metody analýzy rizik a využíváte jich?	ANO	ne	ne	0		
8.5.3;	2.12.5.	Přezkoumáváte výsledky z analýz?	ANO	ne	ne	0		
8.5.3;	2.12.6.	Jsou na základě výsledků analýz přijímána opatření a ověřuje se jejich efektivita?	ANO	ne	ne	0	8	
8.5.3;	2.12.7.	Řešíte zastupitelnost pracovníků pro případ výpadku?	ANO	ne	ano	8		
	2.13.	Manipulace, skladování, balení						
7.5.5;	2.13.1.	Máte postupy pro nakládání s produkty?	ANO	ano	ano	10	87%	
7.5.5;	2.13.2.	Máte stanoven proces pro balení a značení produktů před odesláním a je dodržován?	NE					
7.5.5;	2.13.3.	Máte zajištěno zabránění poškození nebo snížení kvality během skladování a dopravy?	NE					
7.5.5;	2.13.4.	Existuje systém, který prokazuje spolehlivost dodávek?	ANO	ano	ano	10		
7.5.5;	2.13.5.	Skládujete materiál podle заданých podmínek?	ANO	ano	převážně	6		